



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# Empresas Transnacionais: Gestão Ética e Socialmente Responsável

**Mestranda: Magda Sofia Ribeiro Carvalho**

Orientador: Prof. Dr. Manuel de Almeida Ribeiro

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
Em Relações Internacionais

Lisboa  
2013

VALORIZAMOS PESSOAS

[WWW.ISCSP.U LISBOA .PT](http://WWW.ISCSP.U LISBOA .PT)



**Título:** Empresas Transnacionais: Gestão Ética e Socialmente Responsável

**Elaborado por:** Magda Sofia Ribeiro Carvalho

**Aluna nº:** 213250

**Professor Orientador:** Prof. Dr. Manuel Almeida Ribeiro

**Curso:** Mestrado em Relações Internacionais

**Ano:** 2º

**Universidade:** Universidade de Lisboa

**Instituto:** Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

**Data de entrega do trabalho:** 24 de Outubro de 2013



---

## Conteúdo

Lista de Figuras.....	3
Resumo.....	4
Abstract .....	5
Introdução.....	6
Enquadramento teórico .....	9
Enquadramento metodológico .....	11
CAPÍTULO A - A Globalização e Transnacionalização das empresas .....	14
Definição de Empresas Transnacionais .....	15
A Globalização: Definição e breve perspectiva história do investimento estrangeiro ao longo do século XX .....	16
Intervenção estatal e desenvolvimento sustentável .....	20
CAPÍTULO B - Gestão Ética e Socialmente Responsável .....	24
Responsabilidade Social das Empresas .....	25
A Ética da Gestão .....	31
O Relativismo Ético .....	34
CAPÍTULO C - A auto-regulação da conduta empresarial .....	38
Como as TNC's aplicam os seus códigos .....	39
CAPÍTULO D - A hétero-regulação da conduta empresarial.....	48
Entidades reguladoras internacionais e suas directrizes .....	49
Conclusão .....	79
Fontes.....	81
Bibliografia .....	82
Jornais e revistas .....	84
Sites consultados.....	84



---

## Lista de Figuras

Figura 1 – Variáveis na Estratégia das TNC's.....	15
Figura 2– Dimensões do desenvolvimento sustentável.....	22
Figura 3 – Dimensões da Responsabilidade Social. ....	26
Figura 4 – Beneficiários das acções da Responsabilidade Social. ....	28
Figura 5 – Bases de um Relatório Sustentável. ....	41
Figura 6 – Como uma TNC pode fomentar um empenhamento ético. ....	46
Figura 7: Rating do <i>Total Impact Foundation</i> . ....	62
Figura 8 -Os conceitos fundamentais da Excelência. ....	67
Figura 9 - Os 9 critérios do Modelo de Excelência da EFQM. ....	68
Figura 10 - A dinâmica do sistema ISO 9000. ....	70
Figura 11 – Os pontos cruciais da ISO 26000. ....	73



---

## Resumo

A Globalização caracteriza-se por um conjunto de transformações - políticas, económicas, sociais e culturais - que têm vindo a desenvolver-se nas últimas décadas, culminado numa integração global, destacando-se a acção das empresas Transnacionais (TNC's), um dos actores das Relações Internacionais.

Ser Transnacional é um dos expoentes máximos da Globalização, quando uma empresa vai para além das suas fronteiras e aproveita as vantagens competitivas de outros espaços.

Existe um maior debate sobre o impacto das empresas transnacionais sobre as comunidades locais, relacionadas com o ambiente; questões laborais; fluxos de doenças; a pobreza; o endividamento dos países subdesenvolvidos; etc.

O desenvolvimento dos meios de comunicação e dos transportes permitiu acelerar a internacionalização das empresas, porém estas tiveram que adaptar a sua estratégia nesses mercados, devido às diferenças sociais e culturais.

Sendo o propósito de toda a empresa a maximização do lucro, que impacto terão as empresas transnacionais no país, ou países, onde se fixam? Que pressões ou medidas foram tomadas para minimizar esse impacto?

Este trabalho assenta na exposição do que é a Responsabilidade Social, Códigos de Ética e de Conduta, na forma como as empresas os auto promovem e na exposição das várias directrizes internacionais que definem modos de acção.

Palavras-chave: ética, responsabilidade, gestão, conduta, códigos, transnacionais.



## **Abstract**

Globalization is characterized by a set of transformations - political, economic, social and cultural - that have been developing in the recent decades, culminating in a global integration, highlighting the activities of Transnational Corporations (TNCs), one of the actors of International Relations.

Being Transnational is one of the leading exponents of Globalization, when a company goes beyond its borders and enjoys the competitive advantages of other spaces.

There is a major debate on the impact of Transnational Corporations on local communities, environment-related, labor issues; diseases, poverty, indebtedness of developing countries, etc...

The development of communications and transport accelerated the company's internationalization, but they have to adapt their strategy in these markets due to social and cultural differences.

Since the purpose of every enterprise is profit maximization, which is the impact of Transnational Corporations in the country, or countries, where they attach? What pressure or measures were taken to minimize this impact?

This work is based on exposure of what is Social Responsibility, Ethics and Codes of Conduct, and of the way how enterprises promote and auto exposure in the various international guidelines that defines modes of action.

Key words: ethics, responsibility, management, conduct, codes, transnationals.



## Introdução

O objectivo deste trabalho é demonstrar a evolução da posição e estratégia das Empresas Transnacionais assente em Códigos de Conduta, fruto de uma pressão internacional e estatal cada vez maior.

No fundo pretende-se revelar o impacto negativo e positivo de uma era – de Globalização económica, social cultural e política - que tomou proporções cada vez mais sérias ao nível ético e de respeito pelos *stakeholders* (partes interessadas), demonstrando como as Empresas Transnacionais assumem as directrizes que definem o seu Código de Conduta.

Tendo em vista a divergência de interesses dos diversos actores das Relações Internacionais, pretende-se compreender como é mediada e controlada a intervenção das Empresas Transnacionais e/ou se é (também) fruto de um marketing internacional, de modo a melhorar a imagem dessas mesmas empresas, melhorando inclusive os seus resultados e levando à criação de parcerias.

A Ética é um conceito interligado com o mundo dos negócios: seja pela sua falta ou existência. Cada vez há maior controvérsia, muito pela dificuldade em delinear o que deve ser ou não ético, o que é ou não “egoísta”, porque há cada vez mais debates intensos sobre esta matéria, sendo difícil fugir de imparcialidades. A pergunta pertinente será: porque se tem vindo a conceder cada vez maior importância à ética no mundo empresarial? Desta pergunta advêm outras tantas, tais como:

- Qual a imagem actual das Empresas Transnacionais no actual panorama internacional?
- Existem pressões assentes na ética que influenciem a estratégia das empresas Transnacionais?
- Qual é a importância da intervenção de entidades reguladoras na actuação das Empresas Transnacionais?
- Qual o impacto local de uma estratégia assente em códigos de conduta de uma Empresa Transnacional?
- Análise SWOT: impacto das Empresas Transnacionais tendo em vista o cumprimento ou não das directrizes internacionais de regulação socioeconómica.
- De que forma as empresas Transnacionais encaram a necessidade de um código de conduta, para além dos seus interesses económicos?

Como funcionária de uma Empresa Multinacional foi, e continua a ser, meu interesse compreender a evolução da actuação das Empresas Transnacionais como actor das relações internacionais, quais as directrizes internacionais que as regem e qual o impacto das mesmas. Sinto a Globalização em meu redor e sinto ser parte activa desta comunidade internacional que transcende barreiras físicas.

O objectivo inicial deste trabalho focava-se em demonstrar as dificuldades das TNC's relativamente à multiculturalidade existente na sua mão-de-obra, no grande factor humano e parcial



que rege quaisquer relações sociais. Fui-me apercebendo que, para além disto, as TNC's enfrentam muitos desafios e responsabilidades, não só para com os seus funcionários, mas também com os seus clientes, habitantes locais, meio ambiente, etc. Deste modo, o propósito maior deste trabalho é apresentar ao leitor a evolução desta consciencialização mundial, que está em constante mutação, e quais as principais partes interessadas e os instrumentos de aplicação da responsabilidade social.

No capítulo A, o leitor poderá perceber como se procedeu à evolução das TNC's. Deste modo, expor-se-á a sua definição e, a nível, económico, uma breve perspectiva histórica do investimento estrangeiro ao longo do século XX. Outro aspecto focado e bastante importante para esta temática é o papel do Estado, que acolhe estas empresas no seu país. Deverá o Estado mediar, corrigir as falhas do *seu* mercado, deve garantir a sustentabilidade ambiental, deve promover as boas práticas empresariais? Deve dinamizar e impulsionar o investimento estrangeiro no seu território?

Como poderá verificar, as repostas não são objectivas, no sentido em que é necessário ter em conta as diferenças culturais de cada país, dos regimes políticos em vigor e dos acordos de cooperação económica vigentes, entre outros factores, porém, seja uma entidade estatal, seja uma empresa, Transnacional ou não, existe uma constante pressão mediática, fruto da grande evolução das tecnologias de informação, que influencia a opinião pública, no sentido de certos valores e normas de conduta serem cumpridos por todos os actores.

O cerne deste trabalho encontra-se no capítulo B, em que se explana o que é o conceito de Gestão Ética e Socialmente Responsável, debruçar-me-ei sobre as várias perspectivas, sobre diferentes formas de aplicação, por parte das empresas Transnacionais (TNC's), dos seus Códigos de Ética e de Conduta. Poderá uma empresa ter consciência? Poderá ou deverá haver Ética na gestão? Ou deverá apenas perseguir o seu fim: a maximização do lucro? Como é possível distinguir a Ética, a moral e a lei?

Muitos autores defendem, numa perspectiva meramente económica, que a única responsabilidade social da empresa é a obtenção do lucro, no entanto, como o leitor poderá reconhecer ao longo da presente obra, tem sucedido uma evolução, entre os que defendem a existência de uma moral mínima exigível até aqueles que defendem que as empresas devem agir em prol das necessidades dos vários *stakeholders* (partes interessadas) e não apenas a função dos accionistas.

Nos Capítulos C e D, focarei, respectivamente, a hetero e a auto regulação das empresas. Será salientado como as empresas autopromovem a Responsabilidade Social e quais os instrumentos utilizados. No capítulo D, salientam-se as directrizes internacionais, apesar de serem de guias de orientação, não obrigatórias, demonstra-se que há cada vez maior pressão para se seguir um rumo nesse sentido.

Em suma, este trabalho foca a controvérsia que rodeia a Ética e a responsabilidade das empresas e como as TNC's têm contribuindo, quais as formas de o fazer e a quem. No contexto





---

internacional, dentro da legislação de cada país que as acolhe, a Gestão Ética e Socialmente Responsável ultrapassa quaisquer barreiras ou fronteiras, visto ter por base uma visão mais humanista e uma do que rodeia uma empresa.



## **Enquadramento teórico**

As Ciências Sociais são um ramo da ciência que estuda os aspectos sociais do mundo humano, ou seja, a vida social de indivíduos e grupos humanos e, deste modo, confronta-se com diferentes análises e perspectivas.

As Relações Internacionais (RI) visam o estudo das relações políticas, económicas e sociais entre diferentes países cujos reflexos transcendam as fronteiras de um Estado, tendo como base o Sistema Internacional. Estas relações englobam todo o tipo de acções e interacções que compõem o fluxo de trocas internacionais (trocas sociais, políticas, culturais e teológicas), bem como todo e qualquer fluxo de trocas que vá além daquilo que a que denominamos de fronteiras nacionais (fronteiras transnacionais).

Entre os actores internacionais, destacam-se os Estados, as Empresas Transnacionais, as Organizações Internacionais e as Organizações Não-Governamentais. Pode-se focar tanto na política externa de determinado Estado, como no conjunto estrutural das interacções entre os actores internacionais.

As RI contactam com diversos campos tais como a Ciência Política, a Economia, a História, o Direito Internacional, a Geografia, a Sociologia, a Antropologia, etc; envolvendo diversos assuntos: globalização, soberania, proliferação nuclear, nacionalismo, desenvolvimento económico, terrorismo, direitos humanos, etc.

Pretende-se com este trabalho esclarecer e fornecer o enquadramento do actual contexto histórico político e social do que são as Responsabilidades Sociais das Empresas no âmbito das RI. No capítulo A, clarificarei o conceito de Empresa Transnacional (TNC), demonstrando a sua evolução através de uma breve perspectiva histórica do investimento estrangeiro ao longo do século XX. Esta abordagem culminará com a definição e a clara importância do fenómeno da Globalização que assinalou e transformou a Sociedade Internacional.

No meu entender, não poderia efectuar uma verdadeira demonstração da influência das TNC's nas sociedades, e no meio onde se inserem, sem abordar um dos actores das Relações Internacionais: o Estado. Em suma, irei abordar os papéis possíveis do Estado, desde a política de incentivos à fixação destas TNC's até à definição, ou não, de regras que ditem as condutas das mesmas. Deverá o Estado mediar, corrigir as falhas do seu mercado, deve garantir a sustentabilidade ambiental, deve promover as boas práticas empresariais? Deve dinamizar e impulsionar o investimento estrangeiro no seu território?

As repostas não são objectivas, no sentido em que é necessário ter em conta as diferenças culturais de cada país, dos regimes políticos em vigor e dos acordos de cooperação económica vigentes, entre outros factores. Contudo, seja uma entidade estatal, seja uma empresa, Transnacional, ou não, existe uma constante pressão mediática, fruto da grande evolução das



tecnologias de informação, que influência a opinião pública, no sentido de certos valores e normas de conduta serem cumpridos por todos os actores.

A maioria dos autores defende que, desde o início do século XX, há cada vez maior tendência da Sociedade Internacional se tornar numa Comunidade Internacional, num grupo ao qual se pertence por interesse comum, porém ainda não existem regras bem definidas para reger estas relações, visto que existem apenas directrizes sem carácter obrigatório.

Segundo a Lei da Complexidade Crescente do Professor Adriano Moreira, caminhamos para uma unidade de problemas comuns. A comunicação global é constante, o que permite essa globalidade, mas também o surgimento de centros de decisão e formas de relacionamento a nível cultural, económico e social, cada vez mais complexos.

Esta Lei assenta numa progressiva multiplicação quantitativa e qualitativa das relações entre centros de decisão, centros políticos e centros de ordem privada.

Este é o ponto de partida para este trabalho, esta tomada de consciência por parte das TNC's da sua posição e da sua importância, como parte integrante e activa das Relações Internacionais.



---

## Enquadramento metodológico

Tal como exposto no ponto anterior, a relevância do tema decorre de questões actuais relacionadas com os conceitos de Códigos de Ética e de Conduta, Responsabilidade Social e Gestão Ética nas Empresas Transnacionais (TNC's).

O objectivo principal deste trabalho assenta em demonstrar a tendência crescente das TNC's em adoptar métodos de gestão socialmente responsáveis, quais os motivos e métodos para tal.

Assim, iniciou-se a pesquisa exploratória com base na leitura de documentos, livros, periódicos e através da internet, sobre os assuntos que envolvem a Responsabilidade Social Corporativa.

Ao efectuar a pesquisa, verifiquei que esta temática não é muito abordada em Portugal, havendo pouca informação a respeito da mesma, existindo um maior número de dados e literatura estrangeira.

De modo a poder comprovar qual a tendência das TNC's ao nível da definição das suas políticas, das suas formas de actuar e dos modos como disponibilizam a informação às várias partes interessadas, debruçei-me não só sobre a pesquisa literária, como também em *case studies*, pesquisando vários exemplos de empresas que elucidassem e demonstrassem a componente prática dos vários conceitos abordados. Neste caso, a navegação cibernauta foi produtiva porque, para além das mais variadas entidades internacionais publicarem as suas directrizes *on-line*, também as TNC's demonstram a necessidade de apresentar quais as suas posições quanto a uma gestão Ética, através das publicações dos seus relatórios de sustentabilidade e inclusive na publicação de estatísticas, tais como o número de acções humanitárias e de dados sobre o número de acidentes de trabalho. A única dificuldade na pesquisa destes *case studies* prendia-se com a quantidade de informação excessiva, tentadoramente toda ela relevante para o trabalho, mas também com os problemas da fidelidade da informação.

Elaborei uma pesquisa adicional para analisar e confrontar os dados relativos a TNC's mais controversas e que são alvo de constante pressão mediática, para perceber se a informação e a imagem que as TNC's passam para o público é realmente transparente ou se existiam dados que apontassem noutra direcção. Visto que todas as partes interessadas apelam ao seu próprio interesse, tentei ser imparcial na análise de dados e no tratamento da informação.

O meu interesse por esta temática adveio do facto de ser funcionária de uma TNC que possui grande actividade na área da responsabilidade social corporativa e de fazer questão de difundir as suas actividades por todos os *stakeholders*. Neste caso, usufruí da minha observação participante e no acesso directo a toda uma inúmera actividade de uma TNC, até pelo facto de ser parte integrante do público-alvo da definição dos Códigos de Ética e de Conduta definidas pela empresa.

Uma possível e perigosa parcialidade anula-se pelo facto de este trabalho não se debruçar sobre a TNC onde desempenho funções, mas este facto contribuiu para enriquecer a minha visão e



fornecer espírito crítico, para além de ter possibilitado o *kick-off* deste trabalho e a definição do rumo a seguir.

Sendo assim, este trabalho é de índole qualitativo, assente no método dedutivo, na medida em que parto de uma abordagem geral para uma questão em particular, mais restrita. O que se pretende é a oferta de uma clarificação de conceitos sobre o tema abordado e uma demonstração da evolução, das tendências. Este é um estudo heurístico, que desenvolve a teoria tendo em conta a realidade global da responsabilidade social das empresas, de forma progressiva e apresentado soluções globais, restringindo-me às empresas Transnacionais. Por outro lado, pretende-se obter um maior reconhecimento sobre o assunto estudado e acrescentar valor para esta temática.

Com este trabalho pretendo focar a necessidade de abordar a Responsabilidade Social das Empresas Transnacionais, focando a necessidade e a utilidade, para estas empresas, da utilização de instrumentos tais como, entre outros, o *benchmarking*, o *brainstorming* e análises SWOT das suas políticas e Códigos de Ética e de Conduta, para além da adoção de modelos de qualidade que os fomentem.





## **CAPÍTULO A - A Globalização e Transnacionalização das empresas**



## Definição de Empresas Transnacionais

As empresas Transnacionais são um dos actores das Relações Internacionais que mais se destacaram nas últimas décadas devido ao grande fenómeno da Globalização.

*“Transnational corporations refers to an economic entity operating in more than one country or a cluster of economic entities operating in two or more countries – whatever their legal form, whether in their home country or country of activity and whether taken individually or collectively.”<sup>1</sup>*

Estas empresas possuem a sua sede social num determinado país, mas estabelecem serviços ou instalações produtivas em outros países. Podem ser de índole privada, estatal ou até mesmo um misto de ambas. Estas empreendem-se no estrangeiro e tornam-se Transnacionais nas situações onde outras formas de internacionalização, tais como a exportação e o licenciamento, não são exequíveis, ou seja, é preferível a produção e o fornecimento de serviços local para servir esse mercado.

Na definição da sua estratégia global, uma empresa para se tornar Transnacional tem que ter em conta as seguintes variáveis:

Ambiente	Empresa
<i>Localização</i>	<i>Capacidades</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Função de produção (trabalho, capital, tecnologia)</li><li>• Cultura local</li><li>• Políticas de Governo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento</li><li>• Marketing</li><li>• Aptidões de gestão</li></ul>

Figura 1 – Variáveis na Estratégia das TNC's.<sup>2</sup>

Estas variáveis são suportadas pelo facto de as empresas aproveitarem, por assim dizer, as vantagens específicas de um determinado mercado: melhorar as capacidades de produção (por exemplo, custos de mão de obra mais baixos); evitar ou reduzir custos de transacções comerciais; como forma de protecção das consequências da intervenção dos governos estatais ou, por outro lado, até beneficiar de programas de incentivos que estes tenham à fixação de empresas no seu território; e proteger os direitos de propriedade da empresa. Em suma, estas empresas que se fixam num determinado local têm em conta as vantagens específicas de localização, de direitos de propriedade e vantagens/incentivo à internacionalização.

Segundo Clark e Knowles (2003) “A Estratégia global da empresa envolve operações e vários países como um meio de obter economias de escala, conhecer e responder às necessidades dos

<sup>1</sup> United Nations Sub-Commission on the Promotion and Protection of Human Rights, Fifty-fifth session, Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights, E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2 of 26 August 2003, available at:

<http://www.unhchr.ch/Huridocda/Huridoca.nsf/TestFrame/64155e7e8141b38cc1256d63002c55e8?Opendocument>

<sup>2</sup> Rugman et al. (1985)





mercados internacionais e obter recursos (conhecimento, capital, tecnologia, matérias-primas) a partir de fontes diversas”.<sup>3</sup>

Todavia, sendo o propósito de toda a empresa a maximização do lucro, que impacto terão as empresas Transnacionais no país, ou países, onde se fixam? Que pressões ou medidas foram tomadas para minimizar esse impacto? São estas e outras questões sobre as quais assentam este trabalho e que serão discutidas mais adiante.

## **A Globalização: Definição e breve perspectiva história do investimento estrangeiro ao longo do século XX**

Nos finais do século XIX sucederam muitas manifestações sociais, principalmente nos EUA, contra os abusos de poder e práticas discriminatórias das grandes empresas Transnacionais. Contudo, o início do século XX ainda foi mais conturbado – social, económica e politicamente – porque contou com duas Guerras Mundiais (I Guerra Mundial 1914-1918 e II Guerra Mundial 1939-1945), uma grande depressão económica durante os anos 30, que teve início em 24 de Outubro de 1929, com o *crash* da bolsa de New York – a famosa quinta-feira negra – uma crise originária nos Estados Unidos da América que “contagiou” o resto do globo. Estes acontecimentos históricos levaram a uma repressão do investimento local/nacional e estrangeiro.

Pós II Guerra Mundial, entre os anos 50 e 60, verificou-se uma nova forma de internacionalização baseada no investimento estrangeiro, que foi decisivo para a expansão industrial na década de 70. Foi aqui que se intensificou o investimento estrangeiro, levando a uma transnacionalização das empresas que, como foi anteriormente referido, mantêm a sua sede no seu país doméstico e passam a dispor de subsidiárias em outros países. Porém a década de 70 é assolada por uma nova crise Mundial, derivada da desregulamentação do sistema monetário internacional e de dois choques petrolíferos (em 1973 e 1979) que travou o ritmo de crescimento nos países industrializados.

Entre as décadas de 60 a 80, as habituais relações entre os Governos e as Empresas foram postas em causa e foram alterando conforme as necessidades da sociedade e da economia, mas estas décadas foram marcadas não só pelo intenso debate entre o papel do Estado como mero regulador ou intervencionista da actividade económica no seu âmbito, mas também foi uma época caracterizada pelo ressurgimento de novas ideologias sociais tais como o Feminismo, a Ecologia, o Ambientalismo, etc.

Nos anos 70, os países desenvolvidos asseguravam mais de 70% do comércio mundial. Geraram-se fluxos comerciais cada vez mais complexos, novos actores, com um papel preponderante para mais de 37.000 empresas transnacionais e de 200.000 filiais, ou seja, as economias nacionais estão cada vez mais interdependentes daí a redução das margens de manobra

---

<sup>3</sup> Citado por Martins, José Moleiro. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. 1ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa. Pp 32.



política. Outro fenómeno representativo é o das deslocalizações, que se traduzem por transferências dos centros de produção para os países com salários baixos.

No entanto, a competição económica endureceu-se devido ao abrandamento do crescimento económico: passou a ser uma “guerra económica” e o estado foi de novo forçado a intervir.

Entre o final da década de 80 e o início dos anos 90, sucederam uma série de acontecimentos históricos que marcaram profundamente o contexto político e económico da época. Até 1989 viveu-se um clima de Guerra Fria, uma ordem mundial bipolar que separava um bloco de países capitalistas, conduzidos pelos Estados Unidos, de outro bloco de países Socialistas, liderados pela ex-União Soviética. Com a queda do Muro de Berlim, e consequente reunificação da Alemanha, bem como uma alteração profunda nos sistemas políticos e económicos dos países do Leste Europeu permitiram uma abertura de mercados e novas hipóteses de investimento.

De dois sistemas de polaridades, acima referidas, evoluímos para uma multipolarização económica do mundo: o capitalismo mundializou-se ao invadir espaços geográficos que até à data se encontravam sob um regime de economia de direcção central. A liberalização dos mercados financeiros contribuiu para a mobilidade de capitais e a evolução dos meios e vias de comunicação permitiu a diminuição das distâncias e barreiras físicas.

O grande desenvolvimento dos meios de comunicação e a evolução dos transportes permitiu acelerar a internacionalização das empresas, porém estas tiveram que adaptar a sua estratégia nesses mercados, segmentando-os, devido às diferenças sociais e culturais.

Para além disto, a abertura ao comércio e capital internacional tem levado inclusive a um gradual abandono das barreiras alfandegárias. A revolução na área das Tecnologias da Informação permitiu a massificação e popularização de várias fontes de informação, entre elas a televisão e a internet. Deste modo, assiste-se a uma certa homogeneização cultural entre os países.

As empresas iniciaram a sua internacionalização devido a estímulos relativos às oportunidades de mercados; de mudanças ambientais; de mudanças internas; de performance; e de aprendizagem. Tendo em vista as variáveis relativas ao ambiente, de recursos/organização e de estratégia; as empresas ganham assim uma percepção do potencial dos modos operativos e dos mercados internacionais.

A Globalização trouxe consigo uma série de complexidades crescentes através da criação de acordos/entidades de cooperação económica, tais como a Organização Mundial do Comércio (OMC), a Associação de Nações do Sudoeste Asiático (ASEAN), o Tratado Americano de Livre-Comércio (NAFTA), o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e a União Europeia (EU).

De um modo geral, podemos definir a Globalização como um conjunto de transformações – políticas, económicas, sociais e culturais – que têm vindo a desenvolver-se nas últimas décadas,



culminado numa integração global, destacando-se notoriamente a acção das empresas Transnacionais.

A Globalização é positiva, porém trouxe consigo algumas preocupações crescentes, tais como: questões ambientais; questões laborais; questões base sobre os direitos humanos; questões sobre o impacto local das empresas Transnacionais.

A Globalização tem no mínimo três significados distintos, com diversas implicações na sociedade local:

- Internacionalização: é a expansão externa dos produtos/serviços, com uma base fortemente assentada nas novas Tecnologias de Informação.
- Multinacionalização: sucede quando uma empresa (Multinacional) estabelece os seus produtos/serviços noutros países, para se aproximar a esses mercados e/ou para ter vantagens das leis laborais, ambientais ou fiscais locais; enquanto mantêm a inovação e incentiva a pesquisa e desenvolvimento (R&D). São empresas que possuem sede num país e possuem actuação em diversos países.
- Transnacionalização: este conceito envolve a partilha, entre empresas num determinado local mas sediadas noutro, de R&D e de outras potencialidades/capacidades de mercado. Transcendem o conceito de empresa multinacional porque ser Transnacional é ser uma entidade autónoma que fixa suas estratégias e organiza sua produção em bases internacionais, ou seja, sem vínculo directo com as fronteiras nacionais.

Ser Transnacional é um dos expoentes máximos da Globalização, quando uma empresa vai para além das suas fronteiras e aproveita as vantagens competitivas de outros espaços, porém este grande poder também acarreta uma grande responsabilidade.

*“Com a chegada da Globalização, certos problemas locais passaram a exigir soluções internacionais.”<sup>4</sup>* Cada vez mais se reflecte e debate sobre o impacto positivo e negativo das empresas Transnacionais sobre as comunidades locais. Para além das questões relacionadas com o impacto ambiental laboral ou de direitos humanos, verifica-se uma maior abrangência de preocupações a outros níveis, tais como: o fluxo de imigrações de doenças; a pobreza e o endividamento dos países subdesenvolvidos; a degradação e esgotamento dos recursos naturais; a questão nuclear; etc.

No século XX assistimos a um grande inovação tecnológica que, tal como foi anteriormente referido, fez impulsionar a acção as empresas fora da sua casa-mãe e que levou a novos desafios que despertaram a consciencialização das empresas como actores activos num panorama internacional.

---

<sup>4</sup> Idem, Pp. 40.



No início do século XXI, e devido à intensa competitividade aliada à inovação, verifica-se uma maior pressão económica para as empresas atingirem as suas estratégias, porém cada vez mais esta é assente numa maior pressão internacional, de Códigos de Conduta, de bases éticas que influenciam todos as partes interessadas – *stakeholders*.

No início do século XXI, assistiu-se à proliferação de organismos internacionais dedicados à Ética e à Responsabilidade Social das empresas, aliás, esta foi uma necessidade crescente devido aos elevados escândalos empresariais que levaram inclusive à necessidade de crescentes regulamentações governamentais.

As empresas Transnacionais cada vez mais tomam a consciência que o processo de internacionalização envolve, para além de financeiros, potenciais obstáculos comerciais, logísticos, culturais e legais.

“A internacionalização é um fenómeno de aprendizagem contínua que se inicia pelos mercados mais próximos em termos culturais e/ou geográficos”<sup>5</sup>. Num mundo cada vez mais competitivo e global, as empresas têm que se ajustar rapidamente aos contextos envolventes, assumindo cada vez mais um papel principal que se deveu, principalmente, ao grande desenvolvimento das tecnologias de informação e à abertura de novos mercados a explorar. Porém, as empresas Transnacionais assumem também um papel interventivo nas culturas locais, nas sociedades onde se estabelecem, como também são agentes activos de acção socialmente responsável em outros países fora da sua sede e filiais internacionais de exploração económica.

O Direito Internacional, inicialmente chamado “direito das gentes”, era aquele que regulava as relações entre Estados. Com o nascimento dos Estados modernos na Europa, nos séculos XV-XVI, o direito internacional estava limitado a três domínios essenciais: relações diplomáticas direito do mar e direito da guerra.

Muitas vezes se referiu à Sociedade Internacional como sendo anárquica, negando qualquer carácter jurídico ao direito internacional, reduzindo a contestação de uma simples relação de forças, ou seja, um simples conjunto de regras de natureza política. Por exemplo, a Assembleia Geral da ONU não é um parlamento, nem o Tribunal Internacional de Justiça não tem os poderes do juiz interno. De forma geral, e dando o exemplo, o Conselho de Segurança da ONU não tem poderes de sanção ilimitados. O Direito Internacional é ainda hoje essencialmente um direito voluntario, isto é, resultante da manifestação de vontade dos sujeitos aos quais ele irá ser aplicado.

Mas a pergunta que surge é a seguinte: este direito tem efectividade? Na medida em que a Sociedade Internacional é ainda largamente uma sociedade de justaposição e em que o direito é essencialmente formulado por aqueles aos quais se aplica, o Direito Internacional não tem o mesmo impacto que o Direito Interno. No plano internacional, a Declaração Universal dos Direitos do Homem, assinada pela ONU em 1948, foi sendo completada sucessivamente por uma série de outras

---

<sup>5</sup> Idem, Pp. 75



convenções relativas a situações específicas, como por exemplo, contra a discriminação das mulheres em 1979 e pactos relativos aos direitos civis e políticos e aos direitos económicos, sociais e culturais em 1966, entre outros.

Contudo, estes pactos são apenas declarações de intenção e não tratados, por falta de consenso e de entendimento sobre esses direitos. São instrumentos jurídicos não constrangedores, que não promulgam qualquer norma positiva a impor aos Estados. Sendo esta uma das contradições originais da ONU, de querer proteger os Estados pela não ingerência e afirmar paralelamente uma protecção universal dos direitos de cada homem. Só os EUA e a Europa garantem juridicamente um real respeito pelos direitos do homem. A Convenção Europeia dos Direitos do Homem, assinada em 1950, autoriza os Estados a resolver um litígio e a encarregar a Comissão do Conselho da Europa, examinando esta a sua admissibilidade e enviando-o em seguida ao Tribunal Europeia dos Direitos do Homem, cujas decisões são dotadas de uma força jurídica obrigatória. Por exemplo, a adesão à Convenção sobre os Direitos do Homem é indispensável para aderir à União Europeia.

A ONU, em 1991, estipulou o direito de ingerência humanitária, mas não sendo estabelecido formalmente, encerra riscos de manipulação política, com ingerências selectivas, em função do país em causa, como o provaram a indulgência das reacções à crise em Ruanda, ou riscos de funcionamento, sendo o mandado mal gerido, como sucedeu na Somália. Contudo, o princípio basilar, apesar destes riscos, é a de que a soberania nacional deve extinguir-se desde que a própria existência das populações esteja ameaçada.

### **Intervenção estatal e desenvolvimento sustentável**

O comércio internacional deve desempenhar um papel crucial no apaziguamento das Relações Internacionais.

No pós II Guerra Mundial o livre-cambismo, doutrina económica liberal exaltando o livre comércio além-fronteiras, foi legitimado como instrumento de Relações Internacionais. O livre-cambismo nasce no fim do Séc. XVIII com a reacção dos economistas ingleses “clássicos” como Adam Smith e David Ricardo contra o mercantilismo. Para os defensores desta doutrina, o comércio tem por base o que uma nação ganha nele o que uma outra nele perde. Esta teoria baseia-se na divisão do trabalho e na especialização de tarefas, é possível ganhar em produtividade e, deste modo, baixar os custos de produção. Os consumidores tiram proveito disso e assim cresce a prosperidade nacional. Elevando o processo ao nível dos Estados, é possível atingir uma divisão internacional do trabalho, enriquecendo mutuamente as nações que comerciam, teoria esta completada pela lei das vantagens comparativas de David Ricardo.

Alguns países do Terceiro Mundo e Estados do Leste contestaram esta doutrina, principalmente porque defendiam que existia um imperialismo resultante das estratégias das firmas multinacionais, ávidas de mercados para os seus produtos e de matérias-primas a baixo preço. Esta exploração é explicada é explicada pela troca desigual, ou seja, por produtos interpostos, de uma



mais elevada quantidade de trabalho proveniente desses países do que a consumida e países desenvolvidos.

O papel do estado como regulador ou incentivador do investimento internacional no seu país sempre foi discutido ao longo dos séculos e debatido pelas diversas áreas de estudo.

Um Estado, com o seu poder, os seus recursos, as suas capacidades, com as suas políticas, define uma política externa que aplica a um determinado ambiente diferente do da sua ordem interna.

Na generalidade, a sociedade espera que um Estado seja forte e moderno, que tenha uma estratégia de desenvolvimento, que não desperdice recursos, incentive a Responsabilidade Social, tenha uma estratégia de desenvolvimento e não sobrecarregue a sociedade com impostos excessivos. Devido às implicações económicas das Empresas Transnacionais nos países onde investem, estas procuram apoios dos Estados onde estão ou onde pretenderão ser implantadas.

As Empresas Transnacionais assumem-se indirectamente como agentes de governação da economia mundial, usufruindo da indulgência dos Estados. Porém desta balança de poderes poderá advir um relacionamento desequilibrado e entre o poder político e o poder económico.

Cada vez mais se acentua o debate e a consciencialização sobre as consequências das empresas Transnacionais nos locais onde fixam os seus serviços ou instalações fabris. Deste modo, há uma pressão internacional cada vez maior para que as actividades destas empresas não deixem uma “pegada” destruidora e irreversível.

As questões em voga vão desde questões climáticas, a poluição, o aquecimento global, esgotamento de recursos, perda de biodiversidade e integridade do ecossistema; até às condições de higiene e segurança dos trabalhadores, suas condições de trabalho, salários, entre outras. Deste modo, a Globalização criou um novo desafio para os governos, quanto à importância do seu papel, na regulação laboral, que medeia os seus habitantes enquanto cidadãos e trabalhadores.

O Estado tende a incentivar a fixação de investimento estrangeiro no seu seio, porém há quem defenda o oposto *“Within nation-states, the extent to which the ‘externalities’ of production – adverse health, safety, and environmental effects – are internalized differ according to the differential success of regulation/compensation regimes and the extent to which economies incorporate the ethics of fair play in their practices”<sup>6</sup>*, ou seja, para além da capacidade de incentivar a fixação de investimento estrangeiro, da capacidade de regular, o Estado também tem a capacidade de incentivar as empresas Transnacionais de incluírem na sua estratégia a ética e boas práticas, socialmente responsáveis.

---

<sup>6</sup> Ashford, Nicholas A. (2004). *Sustainable Development and Globalization: New Challenges and Opportunities for Work Organization*. Acedido a 14 de Novembro de 2011, no website:  
[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fspace.mit.edu%2Fbitstream%2Fhandle%2F1721.1%2F41851%2FC21.%2520Ashford\\_Athens.doc%3Fsequence%3D1&ei=Fj4XT4GZMM6-8gOP1-GAAw&usq=AFQjCNE2dM8Nnsz1a5AL\\_nA6N5Nn5DtVrQ](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fspace.mit.edu%2Fbitstream%2Fhandle%2F1721.1%2F41851%2FC21.%2520Ashford_Athens.doc%3Fsequence%3D1&ei=Fj4XT4GZMM6-8gOP1-GAAw&usq=AFQjCNE2dM8Nnsz1a5AL_nA6N5Nn5DtVrQ)



O Estado pode desempenhar vários papéis, agindo como facilitador ou árbitro na resolução dos diversos interessados, ou como defensor dos interesses dos seus cidadãos e dos seus trabalhadores, de modo a assegurar um *output* justo proveniente de um *input* de investimento estrangeiro no seio dos Estados.

As Estratégias Nacionais podem divergir de país para país, reflectindo a sua cultura e preferências internas de mercado, mas na generalidade, e tendo em vista as implicações, depende da extensão e da forma como esta globalização conduz a sua economia.

O facto de a economia global estar em constante mudança, por outro lado, apresenta desafios para todas as nações no que diz respeito ao número de postos de trabalho, salários, segurança no emprego e melhorias na saúde e segurança. O desafio dos Estados está em aliciar as empresas Transnacionais a investirem no seu âmago, porém sem por em causa o desenvolvimento sustentável do seu país, e coexistência harmoniosa das seguintes três dimensões deste desenvolvimento: económica, ambiental e social.

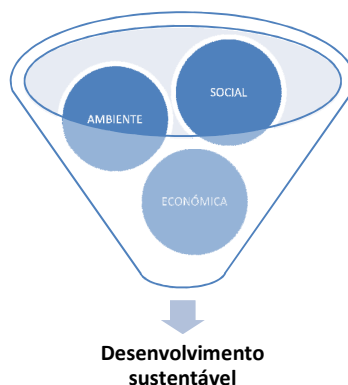


Figura 2– Dimensões do desenvolvimento sustentável.<sup>7</sup>

A definição de estratégias na busca deste desenvolvimento sustentável por vezes é antagónica na relação entre o Estado e a Empresa Transnacional. Na minha perspectiva, o Estado deve mediar, deve corrigir as falhas do *seu* mercado, deve garantir a sustentabilidade ambiental, deve promover as boas práticas empresariais, etc., e ao mesmo tempo dinamizar e impulsionar o investimento estrangeiro no seu território através da desburocratização, através da aposta na educação, ou seja, qualificação da *sua* mão-de-obra, através da criação de incentivos e prémios para as empresas respeitadoras do seu papel na sociedade, ambiente, etc. Claro que esta intervenção estatal varia de cultura para cultura, do regime político em vigor e até depende dos acordos de

<sup>7</sup> Ashford, Nicholas A. (2004). *Sustainable Development and Globalization: New Challenges and Opportunities for Work Organization*. [Versão Electrónica]. Acedido em 14 de Novembro de 2011, em: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdspace.mit.edu%2Fbitstream%2Fhandle%2F1721.1%2F41851%2FC21.%2520Ashford%20Athens.doc%3Fsequence%3D1&ei=Fj4XT4GZMM6-8gOP1-GAAw&usq=AFQjCNE2dM8Nnsz1a5AL\\_nA6N5Nn5DtVrQ](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdspace.mit.edu%2Fbitstream%2Fhandle%2F1721.1%2F41851%2FC21.%2520Ashford%20Athens.doc%3Fsequence%3D1&ei=Fj4XT4GZMM6-8gOP1-GAAw&usq=AFQjCNE2dM8Nnsz1a5AL_nA6N5Nn5DtVrQ)



cooperação económica vigentes, entre outros factores, porém, seja uma entidade estatal, seja uma empresa, Transnacional ou não, existe uma constante pressão mediática, fruto da grande evolução das tecnologias de informação, que influencia a opinião pública, no sentido de certos valores e normas de conduta serem cumpridos por todos os actores.

Por opinião pública entende-se como uma opinião expressa publicamente por um número importante de pessoas sobre uma questão política, económica, social, etc. parece efémera porque se constitui em torno dos assuntos de preocupação imediata. A cobertura mediática tem o poder de obrigar os governantes a tomar posição, a expressar-se ou a reagir activamente. A pressão dos indivíduos, através do boicote económico de alguns produtos, acompanhada de uma mobilização militante que obrigue a comunidade internacional a intervir diplomaticamente, são factores que o Estado visado não pode ignorar. Deste modo, existe sempre uma pressão moral sobre as entidades colectivas ou individuais.

Mais adiante focarei algumas das entidades e das directrizes que regulam o comércio internacional, mais concretamente a regulação, obrigatória ou não, das actividades das empresas Transnacionais.

As teorias assentes na cidadania corporativa sugerem que as empresas, por serem entidades relevantes da sociedade, têm deveres de cidadania perante as comunidades em que se inserem, podendo inclusive assumir responsabilidades sociais quando o Estado ou o Governo fracassam na sua prossecução. Com a Globalização e a expansão do poderio económico e social das empresas Transnacionais a tese da cidadania expande-se ao nível global. A relevância desta cidadania é mais relevante ao nível das empresas com operações internacionais (sobretudo as TNC's) lidarem com realidades culturais, económicas e sociais muito distintas consoante os países.





## **CAPÍTULO B - Gestão Ética e Socialmente Responsável**



## **Responsabilidade Social das Empresas**

É comum ouvirmos falar sobre a Gestão Socialmente Responsável de grandes empresas, principalmente de grandes empresas Transnacionais, quer seja por iniciativa das mesmas, quer seja pela pressão pública internacional.

A Responsabilidade Social das empresas abrange várias actividades a diversos níveis/áreas: económico, legal, ético, filantrópico; e caracteriza-se pela arbitrariedade dessas acções, exceptuando em alguns casos, como por exemplo, ao nível laboral quando se deve reger pelas leis do país em que opera. De certo modo, as empresas Transnacionais sentem-se impelidas a ajustar as suas actividades aos valores e às expectativas da sociedade onde se inserem. Deve entender-se como valores todo o conjunto de crenças consideradas desejáveis pela sociedade onde se insere o indivíduo, ou neste caso em particular, a empresas Transnacionais. Mas estes valores, apesar de serem indetificadores de uma determinada cultura, podem transcender os seus limites e passarem a ser universais.

A Ética, por outro lado, já define um “sistema de princípios e práticas”<sup>8</sup>, ou seja, está relacionado com o juízo de valor, com a moralidade, que se atribui a um determinado comportamento ou conduta. Geralmente numa perspectiva empresarial, não há distinção entre Código de Ética e o Código de Conduta, porém convém salientar qual a diferença entre ambas, até porque não só empresarialmente, mas socialmente, há quem destrinça: os Códigos de Conduta tendem a valorizar as acções, práticas, como por exemplo, a pontualidade; os Códigos de Ética estão associados a princípios, como por exemplo a equidade e carácter.

Não devemos confundir a Moral com a Ética, na medida em que a primeira sugere um conjunto de padrões aceites pelos mesmos membros de uma cultura, relativamente aquilo que os membros de uma cultura consideram bom ou mau. Por outro lado, a Ética consiste nas razões filosóficas que sustentam ou contestam a moralidade estipulada pela sociedade.<sup>9</sup> Em qualquer sociedade, os indivíduos e as instituições sociais devem aderir a certos padrões morais mínimos, ou seja, por muito que se restrinja a responsabilidade social das empresas, pressupõe-se sempre o cumprimento da moral mínima.

Interessa também fazer a destrinça entre Códigos de Ética e os Códigos de Ética Profissional ou Deontológico. Estes últimos são códigos que implicam a obrigação e a definição de padrões de conduta e de moral adjacente pela prática usual da actividade profissional. Frequentemente estes padrões éticos são reflectidos em códigos deontológicos.

A responsabilidade social pode ser classificada em três dimensões:

<sup>8</sup> Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N.G., Gonçalves, H. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*. 2ª Edição, Editora RH. Lisboa. Pp. 25.

<sup>9</sup> Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N.G., Gonçalves, H. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*. 2ª Edição, Editora RH. Lisboa. Pp. 67.



DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	
<b>Enquanto obrigação social:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando a empresa procura o lucro dentro das restrições legais impostas pela sociedade</li><li>• Como a sociedade <i>apoia</i> o negócio, permitindo a sua existência, a empresa deve compensá-la</li><li>• Prende-se meramente com a ilegalidade, no que diz respeito aos negócios</li><li>• Qualquer empresa que não tenha fins lucrativos é socialmente irresponsável</li><li>• Essencialmente, os defensores desta dimensão consideram:<ul style="list-style-type: none"><li>○ A responsabilidade da gestão é a procura de lucro, ou seja, servir os accionistas</li><li>○ As actividades de responsabilidade social devem ser definidas por lei, pelas acções e contribuições de pessoas privadas</li><li>○ Existe um abuso de autoridade se a gestão afectar o seu lucro, derivado de actividades de melhoramento social</li><li>○ Qualquer acção social prejudica a sociedade em si, por considerarem que esses custos irão afectar o consumidor através do inevitável aumento de preços</li></ul></li></ul>	
<b>Enquanto reacção social:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tem um carácter reactivo aos valores, às normas sociais e expectativas/pressões da sociedade, baseado em acções voluntárias, que vão para além do que dita a lei</li><li>• As empresas não devem ser meras fornecedoras de bens e serviços, devem pelo menos assumir a responsabilidade/custos das suas acções que causam impacto social, ecológico e ambiental</li><li>• Como é reactiva, as empresas agem devido a pressões de grupos, contribuindo para a resolução dos problemas da sociedade, mesmo daqueles não directamente relacionados com a sua actividade</li></ul>	
<b>Enquanto sensibilidade social:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• As empresas são pró-activas, o comportamento socialmente responsável é antecipador dos problemas</li><li>• Os actos vão para além da mera obrigação social e da reacção social</li><li>• As empresas tomam a iniciativa relativamente a questões sociais, apoiam grupos, antecipação das necessidades futuras da sociedade e, inclusive, iniciativa de diálogo com o Governo sobre legislação</li><li>• As empresas usam os seus recursos para promover a responsabilidade social, como por exemplo, na defesa da luta contra o trabalho infantil, indo para além da mera preocupação com fins económicos</li><li>• Essencialmente, os defensores desta dimensão consideram:<ul style="list-style-type: none"><li>○ As actividades das empresas não devem ser separadas dos objectivos sociais, considerando sempre o seu impacto na sociedade</li><li>○ Numa sociedade capitalista, as empresas são capazes de poder contribuir para atenuar os principais problemas sociais</li><li>○ Este nível de envolvimento das empresas não deve ser considerado como um abuso na autoridade, como é defendido pela perspectiva da obrigação social, visto que tem o apoio de todos os <i>stakeholders</i></li></ul></li></ul>	

Figura 3 – Dimensões da Responsabilidade Social. <sup>10</sup>

Estas dimensões da Responsabilidade Social podem ser adoptadas pelas empresas Transnacionais de forma isolada, única, ou podem apresentar uma sequência evolutiva do modo de actuar destas empresas, ou seja, podem evoluir de uma dimensão meramente centrada na obrigação

<sup>10</sup> Baseado em Donnelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10ª Edição, McGraw-Hill. Alfragide. Pp. 86 a 88.



social e, ao longo do tempo, evoluir para uma dimensão centrada da sensibilidade social, passando ou não pela dimensão enquanto reacção social, dependendo da estratégia de cada empresa.

As empresas, conforme a postura de Responsabilidade Social que adoptem, vão tomando uma série de medidas e acções concretas que traduzem essa forma de estar na sociedade onde se inserem. Podem desenvolver acções socialmente responsáveis tendo em vista uma política intensiva de Marketing, beneficiando da boa imagem corporativa que se reflecte, para o consumidor, inclusive nos seus produtos e serviços. Outras promovem uma política de formação dos seus empregados, tanto para realizarem bem as suas tarefas, mas também para estes progredirem nas suas carreiras, dando-lhes oportunidades para tal. Para além disto, as empresas também podem tomar acções de controlo ambiental, adoptando tecnologias de produção que diminuam ou anulem o seu impacto ambiental derivados dos seus processos de fabrico.

Sendo assim, as empresas Transnacionais podem também, como foi anteriormente referido, ir além da obrigação social e promover um sistema de regalias aos seus funcionários, que podem ir desde a disponibilização de creches, seguros de vida/saúde, fundos de reforma, etc. Cada vez mais as empresas Transnacionais se preocupam com este tipo de acções, tendo em vista uma política de Recursos Humanos assente na motivação e no envolvimento do seu pessoal, mas também como instrumento de Marketing, tendo em vista as constantes pressões para com o respeito e forma de compensar a sociedade onde estas empresas investiram/fixaram os seus serviços, fábricas, etc.

Ainda relativamente às políticas de Recursos Humanos, as empresas também podem promover activamente o recrutamento de minorias étnicas e ser oficialmente contra a discriminação das mulheres, sendo equitativa e imparcial. Outra medida nesta área prende-se inclusive com um bom ambiente de trabalho, limpo, seguro e confortável, com políticas de higiene e segurança no trabalho bem definidas e activamente implementadas. Claro que infelizmente há excepções, mas ao longo dos anos as empresas Transnacionais foram alterando as suas formas de estar nos países onde se fixaram, seja devido a pressões governamentais ou não, seja de pressões sociais, estas empresas têm vindo a mostrar a necessidade de demonstrar exactamente isso: querem passar a imagem que já não são empresas exploradoras, no sentido da palavra em si, mas sim empresas contribuidoras para o bem comum, tanto para os seus negócios como para todas as partes interessadas.

Devido ao grande desenvolvimento dos meios de comunicação, as empresas têm usado novos instrumentos de divulgação das suas actividades, sendo a mais utilizada a internet, onde as empresas fazem questão de expor as suas políticas e actividades, bem como definindo exactamente os conceitos de Ética e Responsabilidade pela qual se regem. Podemos dar o exemplo da grande empresa Transnacional Shell, que apesar de ter sido alvo de grande controvérsia devido a implicações sociais e ambientais da sua actividade exploratória na Nigéria, no seu *website* apresentam uma secção dedicada somente ao Ambiente e Sociedade, onde relevam as



preocupações ambientais da empresa e medidas de apoio à comunidade Nigeriana, tais como apoios escolares e prestação de cuidados de saúde aos cidadãos da Nigéria.<sup>11</sup>

Geralmente as grandes empresas Transnacionais centram os seus esforços de Responsabilidade Social através da filantropia empresarial, através do apoio a projectos comunitários e de apoio aos mais necessitados; através de donativos a Universidades, fundações artísticas e culturais; bem como a variadas causas sociais. Por vezes, as empresas possuem as suas próprias Fundações, que são organizações sem fins lucrativos que normalmente doam fundos e apoio a outras organizações, ou fornecessem a fonte de financiamento para os seus próprios fins de caridade e apoios sociais, culturais, humanitários, ambientais e científicos, de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável derivado da sua actividade económica.

Tal como se tem vindo a demonstrar, existem vários tipos de beneficiários, destinatários deste tipo de actividades de responsabilidade corporativa, podendo ser de índole interna ou externa. Segundo Donnelly, Gibson e Ivancevich, dentro dos internos e externos, existem vários subtipos:

Tipo de beneficiários das acções de Responsabilidade Social	
<b>Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clientes</li><li>• Funcionários</li><li>• Accionistas</li></ul>
<b>Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Específicos</li><li>• Gerais</li></ul>

Figura 4 – Beneficiários das acções da Responsabilidade Social.<sup>12</sup>

Ao nível interno, os clientes são um dos beneficiários quando existem directrizes bem delineadas pelas empresas dos procedimentos e formas de tratar de um cliente, por exemplo, para além de legislações existentes relativamente à segurança dos produtos que fornece, as empresas que se viram para o cliente tendem a dar primazia ao seu atendimento, ao rápido tratamento de reclamações, dando primazia ao pós-venda, e tendem a realizar campanhas de publicidade completamente transparentes acerca dos seus produtos e serviços e que até respondem às preocupações sociais, ambientais, etc, dos seus clientes. Como por exemplo, sendo mais cada vez mais evidente, as construtoras de automóveis tendem a responder às preocupações ambientais dos clientes desenvolvendo tecnologias mais amigas do ambiente, tendo em vista o esgotamento dos recursos ambientais e o seu impacto a médio e longo prazo da sustentabilidade das gerações futuras.

Para além dos clientes, há a questão da responsabilidade para com os funcionários das empresas, que se acentua ainda mais quando se trata de empresas Transnacionais, visto que a opinião pública está marcada pelo passado recente em que as empresas Transnacionais ficaram com a imagem de serem exploradoras e sem preocupações para com os seus colaboradores internos.

<sup>11</sup> [http://www.shell.com.ng/home/content/nga/environment\\_society/shell\\_in\\_the\\_society/](http://www.shell.com.ng/home/content/nga/environment_society/shell_in_the_society/) - Website da Shell acedido a 15 de Janeiro de 2012.

<sup>12</sup> Baseado em Donnelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10ª Edição, McGraw-Hill. Alfragide. Pp. 91 a 94.



Para combater esta opinião pública, as empresas promovem, e divulgam, locais de trabalho seguros, confortáveis e produtivos, onde são defendidos os direitos básicos dos empregados. Para além disto, muitas empresas tendem a beneficiar os seus empregados com outro tipo de complementos, tais como fundos de reforma e seguros de saúde. Estas empresas tendem a apostar forte na formação dos seus trabalhadores, tanto para proveito da empresa bem como tendo em vista a progressão da carreira dos seus colaboradores. Contudo, as preocupações para com os seus funcionários não se cingem somente a este tipo de complementos, visto que numa sociedade altamente competitiva, em que o funcionário tem que aliar a sua vida particular com a profissional, há também cada vez mais *stress* aliado à grande exigência e necessidade de excelência no trabalho, podendo levar a situações de esgotamento e depressões graves, culminando por vezes em suicídio ou mesmo na morte natural do funcionário devido a excesso de trabalho. O Japão é um dos poucos países que possui estatísticas sobre a morte no trabalho derivado do *stress* e, muitas das empresas, tais como é o caso da Toyota<sup>13</sup>, dedicam especial atenção à saúde dos seus funcionários, promovendo seminários de gestão do *stress* e apoio médico, contribuindo activamente para a saúde mental dos mesmos.

Ainda dentro dos beneficiários internos temos os accionistas que precisam e pretendem saber quais os recursos utilizados pela empresa e os seus resultados. Para além da obrigação legal para com os accionistas, estes devem possuir informação exacta de modo a tomar as melhores decisões, tendo em vista o lucro, mas também a longevidade da empresa que tem implicações a vários níveis, como por exemplo, a nível social e laboral: imaginemos que uma grande empresa Transnacional decide fechar uma fábrica no país X e deslocalizá-la para o país Y, a empresa fica profundamente afectada pela imagem de despedimentos em massa, que geralmente envolve centenas de trabalhadores.

Quanto aos beneficiários externos, denominam-se por específicos os grupos organizados que têm em defesa o bem-estar os seus membros, tais como grupos de defesa de minorias étnicas, de mulheres, deficientes, etc. Estes grupos geralmente utilizam a opinião pública e política e modo a influenciar os modos de acção das empresas, quando não existe já por si legislação que obrigam as empresas a apoiar os esforços destes grupos. Ao beneficiar estes grupos específicos, seja por imposição legal ou de forma voluntária, as empresas estão a contribuir para o bem-estar social e económico desse país. Quanto aos beneficiários externos gerais, são alvo de programas de Responsabilidade Social de modo a resolver ou prevenir os problemas sociais genéricos, como é o caso dos problemas ambientais e ecológicos, por exemplo.

Um problema inerente a esta temática prende-se com o facto de as pessoas usarem as mesmas palavras para definirem conceitos diferentes, ou seja, os conceitos “Ética”, “Conduta” e “Responsabilidade Social” são usados para expressar realidades muito diferentes.

A questão da Ética ganhou maior visibilidade na sociedade actual através da comunicação social, que começou a perceber que as questões éticas interessam ao grande público. Esta crescente

---

<sup>13</sup> <http://www.toyota-global.com/sustainability/stakeholders/employees/index2.html> Acedido a 30 de Janeiro de 2012.



atenção reflecte-se na constante necessidade de reportar abusos e escândalos, sobretudo se estiverem envolvidos indivíduos ou organizações poderosas. Esta projecção mediática possibilita a denúncia de práticas de corrupção, fraude, crimes ambientais, trabalho infantil, entre outros, de uma forma mais célere e criadora de uma opinião pública.

Este facilitismo mediático pode ter uma face negativa, na medida em que pode induzir a percepções erradas sobre as TNC's, generalizando a ideia nas sociedades que essas empresas são um antro de imoralidade generalizada. A opinião pública não se apercebe, muitas vezes, que o facto de presentemente receber mais informação não significa que hoje em dia sucedam mais situações escandalosas do que antes. Por outro lado, esta pressão social contribui para que o mundo dos negócios se torne mais virtuoso, na medida em que esta pressão leva a que as TNC's reforcem o empenhamento moral dos seus gestores, melhorando o seu comportamento ético corporativo.

As empresas, como entidades financeiras que são, analisam os custos e proveitos de determinados investimentos e nos dias de hoje os seus gestores constataam que a ausência de Ética no seu âmago empresarial pode ter um impacto negativo no desempenho dos empregados e nos resultados da empresa, estando na origem de diversos acidentes e levando até a processos de falência, tal como sucedeu com a Enron. Para além de custos elevados para a empresa, os comportamentos não éticos podem desvirtuar os princípios da livre concorrência e da economia de mercado em que assenta a economia capitalista as sociedades ocidentais.

Segundo o The Economist<sup>14</sup> existem três tipos de perspectivas relativamente aos programas de Responsabilidade Social das Empresas:

- Existem os crentes nas políticas de RSE e grandes defensores das políticas e das suas vantagens para as empresas.
- Por outro lado, existem os cínicos que adulam publicamente as políticas de RSE mas em privado interpretam-na de uma forma desconfiada e jocosa.
- E por último, temos os ateus que criticam as políticas de RSE alegando que vai contra todas as políticas de mercado livre e que são uma intromissão dos gestores e áreas (sociais) que são função de governos democraticamente eleitos para tal e, deste modo, as empresas poderão estar a prejudicar o próprio bem-estar social, na tentativa de o promover.

É notório que o próprio mercado tem vindo a valorizar as acções empresariais socialmente responsáveis e, caso não houvesse esse retorno positivo nem as empresas apostavam e investiam nessa área. Sejam esses os motivos, ou não, é a imagem da empresa que transparece para o exterior. As empresas não devem ser criticadas quando tomam medidas estratégicas, tais como a decisão de fixar ou não os seus investimentos em países pobres onde impera a pobreza e as práticas laborais pobres, e porquê? Será mais benéfico para esses países que as empresas invistam neles e

<sup>14</sup> Citado em Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N.G., Gonçalves, H. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*. 2ª Edição, Editora RH. Lisboa. Pp. 120.



até contribuam para o bem-estar da sua população ou “abandonar” pura e simplesmente esses países só com medo do que a opinião pública poderá interpretar? Como poderemos ver mais adiante, as questões da Responsabilidade Social das empresas é muito subjectiva e relativizada.

O cerne da questão prende-se com o facto de a Responsabilidade Social ser aplicada pelas TNC de forma realmente bem-intencionada e com propósitos válidos ou se é apenas um mero instrumento de maquilhagem financeira. Será que não passará de uma “moda” a proliferação de executivos RSE nas TNC's, as *newsletters*, os *websites*, etc.? Esconderão estas empresas a verdadeira finalidade por trás destas políticas de RSE apenas a procura incessante do lucro? Mas no fundo, o princípio base da fundação da empresa não é o lucro? Deverá existir uma linha de moral mínima cujas TNC's devem seguir? Na minha perspectiva, a maior dificuldade das TNC's é saber até onde vão as responsabilidades e os deveres das empresas. É certo que existem várias partes interessadas, desde os accionistas e o cliente final, que devem ser tidos em conta na definição das estratégias da empresa.

Existem casos de TNC's que viram a sua reputação empobrecida por terem adoptado práticas laborais que não seriam aceitáveis nos países de origem dessas empresas. Noutros casos, as TNC's adoptam práticas laborais de gestão que não se ajustam às culturais locais e que as desrespeitam.

### **A Ética da Gestão**

Tal como é do senso comum, a Ética é geralmente entendida por princípios de comportamento que se distinguem entre o bom e o mau. Um Código de Ética tem como finalidade preparar os indivíduos para que possam escolher entre os demais comportamentos alternativos.

A Ética também tem a sua presença no mundo empresarial, visto que os gestores sofrem cada vez mais uma maior pressão, por parte de todas as partes interessadas, a tomarem atitudes tomadas como éticas. Por outro lado, os gestores tomam cada vez mais a consciência de que uma má Conduta Ética pode implicar custos muito elevados, tanto para a empresa como para a sociedade em si.

Os gestores ao tomarem as suas decisões deparam-se, muitas vezes, com o cerne da questão: o que é ou não Ético? Os gestores têm que se preparar para mil e um cenários, variáveis, modos de actuar, em prol do fim da empresa: o lucro. Porém, nem sempre é fácil a tomada de decisão dos gestores, principalmente quando entra em conflito com o que é considerado pouco ético pela sociedade ou pelos grupos afectados. Podemos depreender que a ética é dinâmica e depende muito do ponto de vista das partes interessada, o que pode dar origem a conflitos de interesses.

A definição do que é uma decisão ética é algo complexo e pouco consensual porque, apesar de toda e qualquer tentativa de imparcialidade, esta temática centra-se no modo como as pessoas, neste caso específico os gestores, possuem bases diferentes para determinar qual a alternativa a escolher. O que é ético ou não varia de organização para organização devido ao modo como estas





asseguram, ou definem critérios, de códigos de ética nos quais assentam as decisões dos seus gestores.

Estes Códigos de Ética, frequentemente denominados como Códigos de Conduta empresarial, são geralmente definidos pelos gestores de topo, onde estão definidos os valores, crenças e normas de comportamento ético a adoptar por todos os funcionários da empresa. Deste modo, são especificadas as relações e responsabilidades perante as diversas partes interessadas, como por exemplo, consumidores, empregados, comunidade e detentores de capital. No geral, os *stakeholders* são os visados nas mais áreas relativamente a:

- Assédio Sexual.
- Ambiente.
- Confidencialidade.
- Aceitação de ofertas/subornos.
- Saúde, Higiene e Segurança no trabalho.
- Igualdade de direitos no emprego, bem como no seu acesso.
- Conflitos de interesses.

Apesar do esforço em delinear Códigos de Conduta, estes podem cair na ineficácia se se tornarem extremamente legalistas, tendo em vista somente a legalidade ou ilegalidade das práticas negociais do que centrarem as suas acções na Ética e nos valores. Para além disto, muitas empresas tendem a definir códigos internos, assentem na regulação dos conflitos e interesses dos seus colaboradores do que propriamente a relação da empresa com a comunidade envolvente e outras partes interessadas.

Os Códigos de Ética não se devem cingir apenas na vertente interna, nem apenas ao nível local, devem ser concebidos num contexto de cidadania mundial para que os seus empregados tenham a capacidade de se adaptar aos costumes locais e simultaneamente respeitar os valores da empresa.

Lentamente as empresas começam a perceber que a globalização económica também deve ser aplicada ao nível da Ética empresarial, como sucede por exemplo na Hempel<sup>15</sup>, empresa com sede dinamarquesa, de fabrico e comercialização de tintas, que possui um Código de Conduta global, de aplicação em qualquer filial em qualquer parte do Mundo. Porém, nem todas as empresas adoptam este tipo de unificação global de valores e Códigos de Conduta, cujas normas de comportamento ético ainda diferem de país para país. Muitas vezes as barreiras culturais não o permitem, ora vejamos: no Japão, a oferta de presentes caros é considerada uma prática negocial aceitável, por outro lado nos Estados Unidos da América, e noutras partes do Mundo, este acto é considerado um suborno, sendo assim oposto à ética. Desta forma, as políticas empresariais devem

---

<sup>15</sup> <http://www.hempel.com/en/corporate-responsibility> Acedido a 26 de Fevereiro de 2012.



ser estabelecidas de forma a contemplar os costumes do estrangeiro, mas simultaneamente fornecer Códigos de Conduta aceitáveis e realistas.

Muitos Códigos de Ética falham porque as empresas não se sentem no dever de as definir ou, pura e simplesmente, não as cumprem. Muitos estudiosos defendem que se fossem obrigatórias, impostas de forma legal seriam bem-sucedidas. Porém esta questão levanta muitas questões que irão ser abordadas no capítulo D. No entanto, existem organizações empresariais que conseguem implementar Códigos de Ética eficazes por terem optado uma aplicação faseada, traduzindo valores e crenças em padrões específicos de comportamento ético. Para além de traduzirem o código em padrões de comportamento, as empresas com códigos de ética eficazes determinam medidas a tomar em caso de violação do código. Sendo assim, as empresas dão as instruções claras de como se deve agir activamente, em prol da ética, e reactivamente, de modo a resolver um caso de incumprimento.

Muitas organizações realizam seminários de Ética no sentido de manter os empregados sensibilizados para a importância da Ética na empresa e de os ajudar a lidar com os dilemas éticos, como é por exemplo o caso da Toyota Corporation<sup>16</sup>. Muitas empresas com programas éticos eficazes realçam a importância de estabelecer objectivos de desempenho realistas para os funcionários. Deste modo, os funcionários têm uma linha de conduta comum, que permite seguir uma linha de orientação comum, pois os perigos da subjectividade são uma das características principais do ser humano e um perigo na definição de um código de conduta, pelos gestores, e na execução, pelos seus funcionários.

Outras empresas optam pela existência de um cargo de provedor da Ética, que avalie, monitorize, registe e reporte todas as questões éticas do interesse de todas as partes envolvidas.

Tem sido estimulado, nos casos em que há suspeitas ou certezas de uma gestão pouco ética ou mesmo ilegal, o recurso a mecanismos de denúncia interna de irregularidades ou *whistleblowing*. Quando protegidos pelo anonimato, muitas vezes estas denúncias caem no esquecimento e não tidas e conta por serem alvo de desconfiança e por serem mais facilmente descredibilizadas pelas empresas denunciadas.

A nível teórico tem-se vindo a constatar um aumento do estudo da Responsabilidade Social e do Código de Ética das empresas TNC's, principalmente pelo grau de complexidade crescente que as envolvem. Tem-se notado cada vez um maior interesse a nível académico, bem como um aumento de literatura sobre esta temática (jornais, revistas, blogs, etc.), a realização de conferências sobre esta matéria e a generalizada inclusão desta temática nos programas escolares de gestão e de ciências sociais e humanas

---

<sup>16</sup> <http://www.toyota-global.com/sustainability/stakeholders/employees/index2.html> Acedido a 30 de Janeiro de 2012.



Ao nível prático, a política de gestão das TNC's assente nestes códigos e na responsabilidade social são reflectidos na missão dessas empresas, nos seus relatórios anuais, nos seus planos de actividades, na formalização das suas políticas. A ética na gestão é fundamental numa perspectiva a longo-prazo. A perspectiva assente exclusivamente no lucro não é susceptível a longo-prazo visto que sem uma comportamento ético, as empresas acabarão mesmo por deixar de obter lucro.

É necessário mudar o clima de negócios, evoluindo-os para um patamar de modo a que os valores e os princípios impregnados nos Códigos de Ética sejam efectivamente aplicados. Para tal, a honestidade e a integridade devem ser reconhecidos como recursos fundamentais para os profissionais e para as organizações. Podemos afirmar que a Ética tem um valor económico significativo, devendo ser fomentada pelos agentes económicos, pelos profissionais e pelas organizações. O carácter moral promove a reputação, que acaba por se tornar num activo intangível de grande relevância.

Para disseminar esta importância, são relevantes os eventos formativos e académicos para a melhoria ética das TNC's. Porém, estes cursos não definem o carácter das pessoas, visto que pressupõe que estes ensinamentos sejam só administrados na idade adulta, para além do facto de não haver consenso em torno da sua valia e eficácia. Após frequentar uma acção de formação assente na ética, o aprendiz pode cair em circunstâncias reais que o podem inibir ou impedir de aplicar esses ensinamentos no seio da organização, principalmente se a ética é desvalorizada pelos seus gestores e até podendo vir a ser alvo de desconfianças por parte de superiores e colegas, devido a receios na progressão na carreira, entre outros motivos.

É extremamente tentadora a inobservância das regras éticas básicas quando os gestores têm nas suas mãos a grande responsabilidade de gerir a actividade de uma empresa, num cenário de desafios e dificuldades competitivas.

O activismo dos Investidores Socialmente Responsáveis (ISR) pode tomar diversas formas, para além das que resultam da tomada de posição na Assembleia – Geral de Accionistas ou do desinvestimento, procurando publicitar os objectivos do grupo e dialogar com os gestores e os executivos das empresas. Este activismo também pode remover práticas de gestão incorrectas, a combater abusos de poder, a reduzir as práticas poluidoras, a lutar contra o excesso de economicismo e de layoffs, a impedir aquisições de outras empresas por puro desejo de engrandecimento. Por vezes os activistas de ISR colaboram, de forma aberta ou não, com ONG's, designadamente em campanhas mediáticas, em boicotes de consumidores aos produtos da empresa, o mediante o lobbying político exercido sobre as autoridades governamentais.

## **O Relativismo Ético**

A Ética é um conceito que tem princípios, muitos deles assentes na lei, visando o seu cumprimento, ou seja, é um dever cívico actuar de acordo com as "normas de convivência" estipuladas pela lei. Porém, na análise do que é ou não ético deve haver uma profunda reflexão, pelo



facto de variar no tempo, também varia de cultura para cultura e, deste modo, pode divergir do que é estipulado através da lei.

Esta complexidade de definir o que é ou não ético pode variar de perspectiva, se ser ético é cumprir (apenas) a lei. Contudo, as leis alteram no tempo, por isso daí advém uma alteração do que é ser Ético. Podemos então induzir que a Ética é relativa.

Neste campo de discussão, pressupõe-se que a Ética é aquilo que uma pessoa acha que deve ser, dependendo das concepções de cada indivíduo: esta é uma perspectiva de relativismo individual. Ao nível cultural, o relativismo Ético considera que o que é certo ou errado depende da cultura. Por exemplo, o que é considerado como uma prática de suborno num país, noutro pode ser considerado como uma situação perfeitamente aceitável e nem sequer é considerada como tal, podendo até ser algo culturalmente aceitável e até exigível.

Sendo assim, os padrões éticos variam de cultura para cultura, dentro desta de indivíduo para indivíduo, pelo que é extremamente complicado definir padrões éticos universais, ou seja, aplicáveis a todas as culturas das diversas regiões do planeta.

Para além dos estudiosos da ética, principalmente as TNC's devem ter este relativismo em consideração quando definem as suas políticas de gestão éticas nos vários países onde operam. Poderão ser definidas regras éticas universais pelas TNC's, mesmo que a cultura da empresa seja contrária a essas regras? Este relativismo ético atinge as diversas culturas bem como o âmago da própria TNC.

Todavia, apesar de existirem práticas diferentes, existem sempre uma base comum por trás de todos os possíveis descordos éticos existentes entre culturas. Diferentes indivíduos, mesmo dentro da mesma cultura, podem ter diversos julgamentos acerca, por exemplo, de receber ou não presentes, porém podem ter como base o mesmo padrão moral de respeito aos seus superiores hierárquicos, que no caso das TNC's por vezes nem partilham o mesmo espaço físico, podendo ser de outras culturas totalmente diferentes.

O relativismo individual fica assim exposto ao facto de os indivíduos, dentro de uma determinada cultura social ou empresarial, têm sempre normas gerais pelas quais devem reger as suas acções. Pressupõe-se assim que existam padrões éticos objectivos comuns que advêm da necessidade para que não haja um total anarquismo, é uma espécie de “contracto social” que rege a nossa vida em sociedade.

O individualismo é assim relegado para segundo plano, mas muitas vezes os gestores têm à sua frente a dificuldade em tomar decisões que não sejam consideradas egoístas, aliás no senso comum o mundo dos negócios é muitas vezes denominado como sendo assente em tomadas de decisão propensas para a satisfação dos interesses próprios, é um factor predominante na existência humana. Este egoísmo pode ser visto numa perspectiva psicológica, em que se defende que as pessoas tendem a satisfazer o seu próprio interesse, de forma natural e espontânea/intrínseca. Ao



nível ético, o egoísmo pode manifestar-se de uma forma consciente, de uma forma e que as pessoas tendem e sabem que querem promover o seu bem pessoal acima de tudo.

Segundo Adam Smith, o bem comum resulta do confronto contido dos interesses individuais competitivos. Na sua obra “A Riqueza das Nações”, Adam Smith introduziu o termo “mão invisível” para descrever como numa economia de mercado, apesar da inexistência de um entidade coordenadora do interesse comum, a interacção dos indivíduos parece resultar numa determinada ordem, como se essa tal “mão invisível” os orientasse. Por outras palavras, e no seguimento da linha de pensamento, o egoísmo nas transacções comerciais, nos negócios, não conduz a nenhuma confronto, mas sim a um resultado positivo/benéfico para um maior número de pessoas. Deste modo, o autor defendia que o papel do Estado devia ser confinado ao mínimo indispensável para que não interferisse na liberdade individual.

Os defensores desta teoria consideram indesejável a assunção de “Responsabilidades Sociais” pelas empresas e/ou a intromissão do Estado no mercado livre, ou seja, devem limitar os seus papéis e a sua influência ao mínimo e, no caso do Estado, este não deve atribuir a si próprio papéis que cabem somente ao mercado e à sociedade livre.

Nesta linha de pensamento, as empresas e os indivíduos que actuam em prol do seu interesse acabam promovendo o interesse comum, desde que submetidos às regras que protegem o colectivo, tal como a concorrência entre empresas é benéfica para as próprias empresas e para a sociedade no geral. Para Mulligan, “A missão moral de uma empresa não é simplesmente alcançada porque faz o que é necessário para sobreviver ao ambiente social. Um negócio deve merecer sobreviver em função das suas escolhas honestas e das suas realizações deliberadas.”<sup>17</sup>

Outros tantos autores defendem que existe uma lacuna no mercado, uma insuficiência como guia para a conduta moral dos negócios. Deste modo, defendem que as empresas devem nortear-se pelas expectativas da sociedade como um todo ou pelos interesses dos stakeholders.

Como podemos averiguar, é extremamente difícil definir o que é ou não ético, principalmente o que um gestor deve ou não fazer e como essa tomada de decisão influencia todas as partes interessadas. De uma forma mais simplista, poder-se-ia afirmar que o indivíduo será provavelmente mais ético se tiver em conta determinadas regras que regem o colectivo, se for virtuoso, se ponderar as consequências dos seus actos, se tomar em conta na tomada de decisão, ao ser proactivo, os *stakeholders* e agir de forma justa quando tiver que ser reactivo.

Não há consenso entre os vários autores qual é a linha que separa a obrigação, ou não, das empresas ao nível desta temática, mas Thomas Mulligan, entre outros, considera que a Ética deve estar presente na estratégia das empresas porque estas têm obrigações morais mínimas para com a

---

<sup>17</sup> Citado em Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N.G., Gonçalves, H. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*. 2ª Edição, Editora RH. Lisboa. Pp. 106.



sociedade. Para este autor, a insuficiência e a lacuna na lei são motivos mais que suficientes para tal.

18

A Teoria do Bem Comum foca-se na ideia de que como membros da sociedade, as empresas devem contribuir para o bem comum e para a melhoria da sociedade. Esta corrente tem a vantagem de evitar o relativismo cultural e moral em que as empresas devem cumprir os requisitos mínimos legais, cujo auto-interesse é iluminado visto que as empresas podem utilizar essa responsabilidade social para seu próprio proveito, e uma mudança proactiva em prol do bem comum.

O termo Japonês *kyosei* significa viver e trabalhar conjuntamente para o bem comum, possibilitando que a cooperação e a prosperidade mútua coexistam com a concorrência saudável e justa, cujo progresso da paz e prosperidade têm como bases a obtenção de “músculo económico”, a cooperação entre a gestão e os colaboradores e as entidades exteriores à empresa, tendo uma presença forte de activismo global tenho como parceiros os próprios governos, todos envolvidos na procura deste bem comum.

---

<sup>18</sup> Citado em Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N.G., Gonçalves, H. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*. 2ª Edição, Editora RH. Lisboa. Pp. 110.



## **CAPÍTULO C - A auto-regulação da conduta empresarial**



## Como as TNC's aplicam os seus códigos

No capítulo anterior verificámos como as empresas definem os seus Códigos de Conduta, como estabelecem qual a Ética, base da sua estratégia de Responsabilidade Social, seja ela pró-activa, interventiva ou reactiva. Neste novo capítulo, será demonstrado como as empresas se auto-regulam, quais os seus instrumentos base.

As empresas, sobretudo as que operam em mercados globais, cada vez mais enfrentam o desafio de equilibrar o componente social, económico e ambiental dos negócios, ao mesmo tempo que seguem inclusive o interesse dos accionistas em gerar lucros. Outro factor importante é que os consumidores incorporam nas suas decisões de compra critérios relacionados com matérias ambientais e sociais.

Os gestores das TNC's podem tomar as mais variadas opções e acções no sentido de garantir a Ética nas suas organizações, tanto a nível nacional como internacional. Independentemente dos instrumentos utilizados pressupõe-se o cumprimento dos Códigos de Ética pelos seus dirigentes, empregados e colaboradores, dada a importância e relevância da Ética em todas as relações na sociedade.

A Ética pode ser representada pela honestidade e integridade de conduta em todas as áreas de nossa vida, daí a importância de se estabelecer um padrão de conduta ao nível empresarial, pois uma organização não tem vida própria: são seus empregados, colaboradores e dirigentes que dão vida à empresa e constroem a sua reputação e imagem, no âmbito interno e externo. Uma empresa ética pressupõe uma série de virtudes, tais como: a honestidade, a transparência e a integridade. Por outro lado, a imagem de uma organização socialmente responsável pode ser utilizada como um instrumento de *marketing*, passado a ser parte integrante da estratégia internacional da empresa.

O Código de Ética reflecte os princípios e valores (como integridade, ética, excelência, trabalho de equipa, inovação, transparência, aprendizagem contínua, confiança, qualidade, responsabilidade, foco no cliente, diversidade, etc.) nos quais uma empresa baseia as suas actividades e decisões, sendo através dela que define a sua missão e visão, esclarecendo as suas responsabilidades éticas, sociais e ambientais. Serve para orientar e dar directrizes aos seus colaboradores, desde os gestores de topo das empresas até ao empregado mais subalterno, em suas interacções com diferentes públicos com os quais interage.

Um Código de Ética também se pode observar em rígidos Códigos de Conduta onde as empresas estabelecem proibições e regras de condutas a serem observadas e cumpridas por todos os seus empregados, administradores e colaboradores, sob pena de sanções disciplinares que poderão ultimar em despedimentos por justa causa.

Quais são os pontos comuns na definição dos Códigos de Ética? A missão e visão da empresa; princípios e valores da empresa; princípios éticos gerais; normas de padrão de conduta da empresa e de seus empregados, administradores e colaboradores, política de uso do *e-mail*, internet





e sistemas de informática; políticas relativas às instalações da empresa; ao uso de álcool, tabagismo e drogas ilícitas; à prevenção do assédio moral e assédio sexual; política contra qualquer tipo de discriminação; relativamente ao sigilo profissional; política de relacionamento com empresas concorrentes; política em relação ao meio ambiente de trabalho; política de saúde e segurança do trabalho; conflitos de interesses; política de relacionamento com clientes/consumidores, prestadores de serviços, fornecedores, investidores, imprensa, sindicatos, comunidade/sociedade e Governo e sanções aos infractores.

Os Códigos devem ser claros e objectivos para que os funcionários saibam inclusive se os estão a violar ou não e, em caso de dúvida, o Código de Ética deve indicar quem é o responsável (por exemplo, um Comité de Ética) para esclarecer a questão. Também devem ser claros e objectivos quais as sanções previstas para as violações: suspensão, demissão por justa causa, atribuição de responsabilidades civis, criminais e laborais, etc.

Ao implementar o seu Código de Ética, a empresa precisa de ter em mente que a sua simples divulgação não irá mudar o comportamento ético da organização e seus empregados. A sua implementação dependerá de várias medidas, tais como: a realização de programas de formação; Comissões de Ética; desenvolvimento de sistema de revisão e acompanhamento das normas através de avaliações periódicas para avaliar a mudança de comportamento dos empregados e colaboradores; através da disciplina dos seus executores e uma liderança inspiradora que seja capaz de disseminar os valores e princípios da e pela organização, etc.

As Comissões de Ética, um dos “instrumentos” de aplicação dos Códigos, são formados por profissionais responsáveis por acompanhar as questões éticas que surgem dentro e fora da organização empresarial, promovendo discussões sobre as questões éticas e permitindo a revisão e a modernização de documentos, de acordo com as mudanças e novas necessidades da empresa.

É necessário um canal de comunicação sigiloso, sendo essencial para a aplicação do Código de Ética, para que os empregados e colaboradores possam denunciar desvios éticos sem sofrer represálias. Para além disso, é interessante divulgar as acções positivas do ponto de vista ético para destacar o que a empresa espera dos empregados.

As empresas costumam divulgar o Código de Ética, entregando um exemplar a cada um dos seus empregados e muitas empresas solicitam a assinatura de um termo de responsabilidade, com referência aos mesmos no respectivos contractos de trabalho, relacionando-o a medidas disciplinares em caso de infracção e, em caso de despedimento por justa causa, os Código de Ética e de Conduta empresarial são um importante instrumento de prova.

Deve-se clarificar o facto de que estes Códigos de Ética/Conduta não fornecerem apenas directivas aos seus funcionários, também está virada para a gestão de topo no que diz respeito ao Investimento Socialmente Responsável; à adopção de uma liderança assente na Ética; na focalização dos gestores de topo para a importância de boas condições de trabalho e nos direitos intrínsecos dos



seus trabalhadores como seres humanos; na definição de boas práticas empresariais, banindo a corrupção; na protecção e defesa do meio ambiente; e na promoção de acções filantrópicas.

A nível internacional, cada vez mais empresas optam pela elaboração da Relatórios de Sustentabilidade que divulgam as práticas da empresa face às diversas partes interessadas, relativamente ao seu desempenho ao nível social, económico e ambiental. Este Relatório deve ser transparente e demonstrar quais são os valores e os princípios corporativos, as práticas de gestão e o desempenho da organização.



Figura 5 – Bases de um Relatório Sustentável.<sup>19</sup>

Ao longo dos tempos, os *stakeholders* aumentaram o seu nível de exigência ao nível do desempenho sustentável das organizações. Deste modo, é necessário encontrar um equilíbrio entre as necessidades e expectativas das partes interessadas e a informação publicada nos Relatórios de Sustentabilidade.

Para além do que foi acima mencionado, as empresas procuram ir mais além e demonstrar que os estão a implementar através de auditorias internas e externas. Existem diversas entidades internacionais que fornecem directrizes e sugerem linhas de acção, levando a que as empresas, neste caso as TNC's, evoluam para um patamar superior da Responsabilidade Social através de obtenção da Certificação de Responsabilidade Social SA8000 e da norma AA1000. Estas directrizes internacionais serão expostas no capítulo seguinte, bem como a evolução das mesmas.

Os prémios, os reconhecimentos e os rankings sociais e ambientais concedidos às empresas poderão contribuir para mudar o seu comportamento?

Kets de Vries, exortado pelos trabalhos desenvolvidos a partir da década de 80, onde surgem as primeiras dimensões internas da Responsabilidade Social contemplada no *Green Paper* da Comissão Europeia, relativamente a esta área de estudo, faz nascer o conceito de "organizações

<sup>19</sup> Baseado em [http://www.apcer.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=140%253Averificacao-de-relatorios-de-sustentabilidade&catid=8&Itemid=58&lang=pt](http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=140%253Averificacao-de-relatorios-de-sustentabilidade&catid=8&Itemid=58&lang=pt) Website da Sociedade Portuguesa de Certificação acedido a 14 de Abril de 2012.



autentizóticas”, inspirado no estudo das ditas “melhores empresas para trabalhar”. Tema tão em voga nos dias de hoje.

Autentizótico é um neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authentikos* e *zotaios*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é “essencial para a vida” das pessoas, facultando-lhes sentido de equilíbrio, de realização pessoal, de competência, de autonomia e de iniciativa – fornecendo significado para as suas vidas. A dimensão económica nunca se afasta deste ponto de vista.

O lucro deve ser visto como parte integrante da cidadania empresarial e sem este as restantes responsabilidades organizacionais não podem ser cumpridas. Por conseguinte, as boas cidadãs empresariais geram dinheiro suficiente para recompensar os investidores dos seus investimentos e para assegurar que os restantes stakeholders acedam a produtos, serviços e postos de trabalho. Porém, o lucro em si mesmo não é sinal de sucesso.

Cada vez mais o sucesso está associado a denominadores como a Gestão Ética e Socialmente Responsável. E é aqui que entra o conceito das “melhores empresas para trabalhar”, como espaços onde se cruzam dois desígnios: elevados desempenhos e realização pessoal de seus membros. Tal bem-estar organizacional está, então, dependente de seis premissas-chave:

- Espírito de equipa e camaradagem, existindo um espírito de família e preocupação com o bem-estar dos colaboradores;
- Credibilidade e confiança no superior, havendo a percepção positiva dos empregados acerca das práticas de comunicação, da competência e da integridade dos seus líderes;
- Comunicação aberta e franca com o superior, seja qual for o afastamento hierárquico;
- Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, sentindo as pessoas que podem colocar a sua criatividade nas tarefas que desempenham e há suporte organizacional para que aprendam continuamente e apliquem esses conhecimentos naquelas que são as suas atribuições funcionais;
- Equidade, através da imparcialidade nas promoções, bem como na certeza de que o esforço e o mérito são sempre recompensados, não ficando os “louros” pelas chefias;
- Conciliação trabalho-família, sendo passada a mensagem por parte dos superiores de que investir tempo na família é investir num bom ambiente de trabalho. E os estudos vão eclipsando todas as dúvidas: as organizações autentizóticas denotam desempenhos superiores à sua concorrência.

Estas organizações são assim vistas como espaços de camaradagem e de cooperação, empresas como a Cisco que são vistas como “empresas amigas de família”, “melhores empresa para trabalhar”, “organizações virtuosas”, entre outras expressões de carácter positivo.



As Boas Práticas Laborais são, nos dias de hoje, um factor de diferenciação e de captação de colaboradores com elevado potencial, ou seja, é importante para uma boa prática de recursos humanos motivadora:

- As boas práticas laborais têm um impacto positivo sobre o clima geral das relações industriais numa empresa;
- As boas práticas laborais diminuem os níveis de conflitualidade laboral;
- As boas práticas laborais levam ao envolvimento dos trabalhadores, tais como a qualidade de vida no trabalho e as iniciativas de círculos de qualidade e de crescimento sustentável.

As Boas Práticas Laborais têm vindo a ser um facto importante para as organizações, em particular para as empresas. Estas práticas caracterizam-se por um conjunto de práticas e de políticas orientadas no sentido do respeito mútuo entre empregados e empregadores, sendo os empregados motivados e protegidos de comportamentos arbitrários dos empregadores ao mesmo tempo que exige da parte dos empregados um conduta correcta e produtiva da parte dos empregados.

Um exemplo destas boas práticas tem a ver inclusive com a responsabilidade empresarial relativamente às situações de *Karoshi*, que é a palavra japonesa que traduzida à letra é "morte por trabalho em excesso", relacionada com a morte súbita devido ao trabalho, neste caso, devido a *stress* que pode levar a ataques cardíacos e AVC's. Este fenómeno foi identificado no Japão por volta de 1969 e actualmente este é praticamente o único país a nível mundial que faz estatísticas deste tipo. Empresas japonesas como a Toyota e a Nissan fizeram esforços para melhorar a qualidade de vida os seus funcionários limitando o número de horas de trabalho extra e até aboli-las, outras empresas tomaram medidas relativas à vida familiar possibilitando que trabalhem em casa quando têm crianças pequenas no seu seio familiar.

As TNC's, para que sejam merecedoras de confiança por parte dos seus *stakeholders*, devem dar provas de boas práticas e de forte sentido de compromisso numa gestão assente na Ética e na Responsabilidade Social. Para tal, deve fazer com que as pessoas detentoras de maior responsabilidade dentro da empresa adoptem comportamentos que vão de encontro com a teoria defendida pela TNC. Deste modo os Códigos de Ética e de Conduta devem ser alicerçados em valores éticos nucleares e devidamente informados através da divulgação, sob diversas formas, aos seus colaboradores. Para tal difusão de informação ser devidamente bem-sucedida, as TNC's devem disponibilizar a todas as partes interessadas na língua dos colaboradores.

Um outro instrumento utilizado pelas empresas é o Marketing de Causas em que as empresas induzem a melhoria da reputação da empresa para aumentar a propensão dos clientes para a compra, aumentando a rentabilidade. As empresas decidem facultar determinado montante a determinada causa do seguinte modo: ou uma percentagem do preço do produto/serviço pago pelo consumidor é transferido para a causa; ou a empresa decide fazer um dado donativo se um



determinado nível de vendas for alcançado. Os eventos envoltos deste Marketing de Causas têm o propósito de criar uma imagem positiva das empresas junto dos consumidores e/ou da comunidade.

Relativamente às acções possíveis no Marketing de Causas, podemos destacar os seguintes formas de efectuar esse Marketing<sup>20</sup>:

- Programas transaccionais, como por exemplo aquelas em que a empresa contribui com uma percentagem para a causa social em particular.
- Programas de promoção de mensagens, como são aquelas em que as empresas contribuem para a causa, não mediante um donativo financeiro, mas veiculando a sua mensagem associada à causa.
- Programas de licenciamento, sendo a situação mais comum é aquela em que uma organização sem fins lucrativos licencia o uso do seu nome e do seu logótipo a uma empresa que os coloca no seu produto.
- Programas focalizados em temas específicos, em que a empresa adere a um tema específico, que é seleccionado estrategicamente para apoiar a sua imagem, por exemplo, uma empresa que vende cosméticos para mulheres pode associar-se a uma causa relacionada com a luta contra a violência doméstica.
- Programas relacionados com as actividades do próprio negócio, em que diversas empresas integram práticas éticas nas suas operações, como aquelas empresas que aderem a altos padrões ambientais, salariais e laborais.
- Programas focalizados num segmento específico e mercado, em que a empresa decide ajudar um grupo em particular, normalmente constituído pelo seu segmento nuclear de mercado.

O maior benefício de uma estratégia empresarial baseada no Marketing de Causas é a de que os consumidores ficam mais sensíveis às empresas que apoiam determinadas causas sociais ou eventos, porém esta não é suficiente e notória ao nível da RSE pelo facto de os valores doados não serem substanciais e pelo facto de uma certa empresa estar envolvida poder prejudicar a própria campanha em si, até pelo facto de as pessoas as considerarem contraditórias com a actividade dessa empresa ou pelo facto de considerarem esta estratégia como sendo puro marketing, sem qualquer relevância.

Outro instrumento utilizado pelas TNC's é a prática da filantropia empresarial cujas acções são assentes em donativos e contributos a Organizações Sem Fins Lucrativos (ONG's), a museus, instituições de solidariedade, etc. Através deste método a empresa pode melhorar a sua imagem por suprir a brecha criada pela retracção das ajudas públicas às ONG's que actuam na comunidade, sendo vista como um dever cívico em que a empresa adquire uma imagem de "boa cidadã" para mais facilmente obter benesses das autoridades públicas. Sendo assim, a empresa deseja ser reconhecida

<sup>20</sup> Citado em Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N.G., Gonçalves, H. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*. 2ª Edição, Editora RH. Lisboa. Pp. 139.



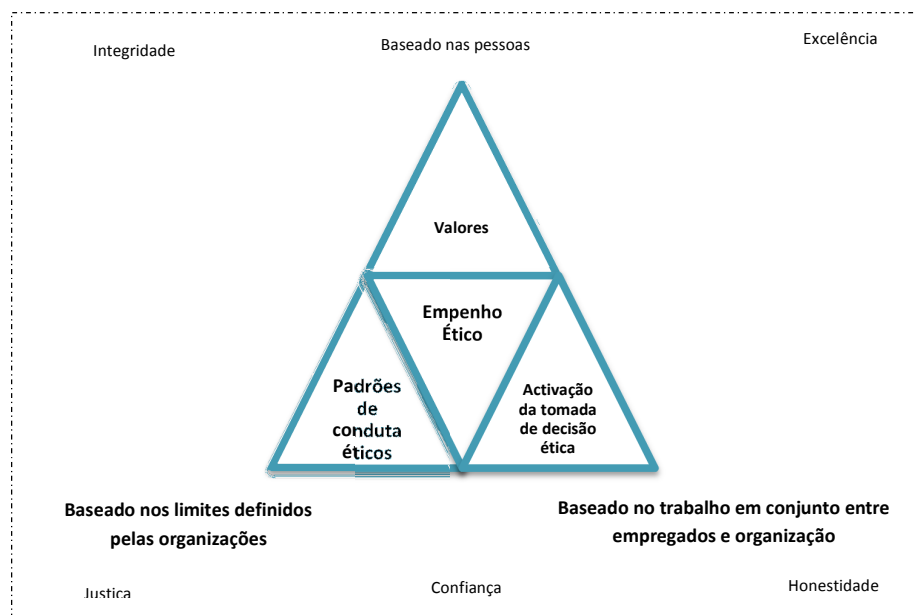
na comunidade circundante de modo a fomentar a colaboração dos seus funcionários e seu sentido de lealdade organizacional e, assim, melhorar a produtividade.

Os gestores das TNC têm um dever acrescido pelo facto de necessitarem de estar atentos aos desafios e mudanças ocorridas nos negócios, numa perspectiva além fronteiras, o que exige desses gestores sensibilidade e um maior capacidade de estar devidamente informados sobre a realidade dos países fora da casa mãe. Os gestores devem estar cientes das responsabilidades corporativas inerentes aos programas e Códigos de Ética e de Conduta definidos pelas TNC's. Relativamente a este aspecto, pode haver barreiras a que este sentido de corporativismo seja posto em causa, como por exemplo:

- O gestor pode considerar que uma acção não é necessariamente antiética, imoral ou ilegal.
- O gestor pode não considerar que a conduta não ética promove os interesses da empresa ou os seus próprios.
- O gestor considera a sua actividade pouco ética como segura, na perspectiva de que ninguém a descobrirá ou a publicitará.

Por outro lado, pode suceder o caso em que a cultura de uma organização ou de uma determinada sociedade contenham naturalmente traços não-éticos. Nestes casos, os seus membros podem tomar como eticamente aceitáveis actos que podem ser considerados inadmissíveis à luz de princípios básicos de justiça, da honestidade, da integridade e do respeito pela dignidade humana.

De forma sucinta, como podem ser criadas e desenvolvidas organizações mais éticas e responsáveis? A seguinte figura ilustra a forma como as TNC's podem actuar no sentido de fomentar um processo de empenhamento ético:



**Figura 6 – Como uma TNC pode fomentar um empenhamento ético.** <sup>21</sup>

Numa organização, neste caso concreto nas TNC's, os padrões de Ética e de Conduta são suporte para todo e qualquer clima organizacional e económico mais ético, devendo estes estar muito enraizados nas acções de formação e Código de Ética. Porém, é necessário que todos os membros integrem esses princípios e valores no seu quotidiano.

Por outro lado, é extremamente necessário uma relação de confiança mútua entre todos os colaboradores e seus gestores, de tal modo que se possa afirmar que existe uma consciência Ética sustentável, ou seja, indivíduos íntegros contribuem para a formação de organizações éticas, líderes exemplares fomentam o desempenho ético e climas organizacionais éticos refreiam são incentivadoras e reforçadoras de condutas éticas.

Na base de tudo isto, o papel dos gestores e líderes são preponderantes no curso da conduta assente na Ética, até mesmo pelo facto de deverem eles próprios dar o exemplo de modo a incentivar e a motivar a Ética na organização. Tal como discriminado na figura 6, devem estar impregnados nas organizações valores como a honestidade, a integridade, o respeito e a confiança. Não obstante, estes devem ser difundidos através de mecanismos de comunicação e a fomentação de mecanismos de monitorização interna que assegurem a adesão das condutas aos padrões éticos, através de auditorias internas, programas de formação, Comités de Ética, provadores de Ética e administradores responsáveis pela área de Ética e Responsabilidade Social são alguns exemplos desses mecanismos.

<sup>21</sup> Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N.G., Gonçalves, H. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*. 2ª Edição, Editora RH. Lisboa. Pp. 60.



---

A Ética levanta questões extremamente relevantes sobre como deverão proceder as TNC's em outros países, cujos habitantes locais se regem por outras culturas, podendo mesmo a moralidade comum colidir com os traços éticos fundamentais.

Em suma, o cerne da questão é saber definir quais as Responsabilidades Sociais das empresas e quais os seus fundamentos lógicos que as sustentam.





## **CAPÍTULO D - A hétero-regulação da conduta empresarial**



## **Entidades reguladoras internacionais e suas directrizes**

Neste capítulo serão focados alguns dos princípios éticos pelos quais as empresas podem reger-se, independentemente dos efeitos económicos. Os interesses e os direitos dos *stakeholders* poderão ser considerados devido à sua mais-valia intrínseca, que é esse o pilar essencial na definição de directrizes das mais diversas entidades internacionais, que irão ser abordadas, tais como a ONU, a OIT.

### **UNIÃO EUROPEIA**

A União Europeia é uma das entidades internacionais que se debruçou sobre a Responsabilidade Social das empresas através de uma orientação às empresas, composta por vários textos e propostas. A União Europeia é uma das entidades que mais tem combatido pelas teses da RSE. O *Green Paper* intitulado “Promover um quadro social europeu para a responsabilidade social das empresas” representa um contributo importante para as reflexões envolta desta matéria.

Como as empresas enfrentam elas próprias grandes desafios face às grandes mudanças no seu ambiente, no contexto da globalização e, em particular no seu mercado interno, estão cada vez mais cientes de que a RSE pode ser uma mais-valia económica. Este *Green Paper* mostra às empresas como o lucro empresarial pode advir da integração da RSE como um instrumento de investimento estratégico no seu negócio, na sua gestão e nas suas operações.

Quanto ao papel da UE, esta está directamente envolvida nas matérias relacionadas com o comportamento dos mercados. Desta forma, a UE refere que a abordagem à RSE deve reflectir e estar integrada com as outras abordagens de RSE de outras iniciativas internacionais tais como o *Global Compact* da ONU, a Declaração Tripartida da OIT e as Linhas de Orientação para as Empresas Multinacionais da OCDE.

Este *Green Paper* considera duas grandes dimensões da responsabilidade social: interna e externa. A dimensão interna incide sobre a gestão dos recursos humanos, sobre a saúde e segurança no trabalho, sobre a adaptação à mudança e seus processos de reestruturação, e sobre a gestão do impacto ambiental e dos recursos humanos. Quanto às dimensões externas, incide-se sobre as comunidades locais, sobre parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, direitos humanos e preocupações ambientais globais.

O documento sustenta que estas duas dimensões devem ser alvo de uma gestão integrada e, para tal, é necessário que a empresa defina uma missão, valores, princípio e objetivos estratégicos com pendor socialmente responsável e traduzir essas orientações e valores em políticas, acções e decisões aplicadas nos diversos níveis e unidades da organização.

O documento sugere que as empresas realizem auditorias sociais e publiquem Relatórios de Responsabilidade Social, de acordo com os padrões fiáveis e válidos. Sublinha inclusive a necessidade de tomar os trabalhadores como alvo preferencial do diálogo e da participação e como “motor” essencial das práticas socialmente responsáveis. Para além disto, este *Green Paper* concede



especial atenção aos rótulos sociais e ecológicos, para além de sublinhar a importância do Investimento Socialmente Responsável e a necessidade de sensibilizar os mercados para a sua potencial rentabilidade.

Neste documento podemos encontrar a definição de RSE como sendo “(...) um comportamento que as empresas adoptam voluntariamente para além de prescrições legais, porque consideram do seu interesse a longo prazo. A RSE está estritamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável: as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental. A RSE não é um ‘acrescento’ opcional às actividades nucleares de uma empresa, mas sim à forma como esta é gerida.”<sup>22</sup>

A conciliação dos interesses dos diferentes *stakeholders* é pragmaticamente difícil, demonstrando esse antagonismo quando advoga o comércio internacional, em que alegam que desde que haja justiça nas trocas comerciais, assuntos tais como a desflorestação, são sintomas da pobreza dessa nação, não resultado da economia e do fluir das trocas comerciais. Daqui resulta uma série de dificuldades para as empresas que pretende assumir responsabilidades sociais de cariz ambiental, nem faz sentido afirmar que as empresas não devem seguir esse caminho se o fim em si não é exequível.

### ONU

Os investidores atendem a indicadores éticos e/ou de responsabilidade social para tomar decisões acerca das suas aplicações financeiras, sendo esta a forma de um Investimento Socialmente Responsável (ISR). A importância do tema é inquestionável, como fica demonstrado no projecto *The Principles for Responsible Investment*, iniciativa do secretário-geral da ONU e implementado pelo *United Nations Environment Programme* e pelo *Global Compact*. Um dos grandes sinais de estar a ser adoptado o Investimento Socialmente Responsável é o facto de se reflectir pelas acções de um grande número de investidores institucionais, como os fundos de pensões e as companhias de seguros. Outro sinal é a constituição de fundos éticos e pelos índices de “desenvolvimento sustentável” ou de “responsabilidade social” de que exemplificam o *Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)*, o *Financial Times Stock Exchange 4 Good Indexes (FTSE4Good)* e o *Domini 400 Social Index*.

A Organização das Nações Unidas (ONU) é um organismo internacional, criada em 1945, cujo objectivo declarado é facilitar a cooperação em matéria de direito internacional, segurança internacional, desenvolvimento económico, progresso social, direitos humanos e a paz mundial.

Dentro desta criou-se a Subcomissão das Nações Unidas para a Promoção e Protecção dos Direitos Humanos que aprovou, em 2003, as *UN Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights*. Estas foram as primeiras

---

<sup>22</sup> Comissão da União Europeia. (2001). *Green Paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Bruxelas, pp. 6.



regras internacionais dos direitos humanos especificamente criadas para as empresas transnacionais. Este foi um passo significativo pela comunidade internacional para envolver as empresas de cariz internacional.

Um dos precedentes da ONU foi o Código de Conduta para as Empresas Transnacionais que nunca foi totalmente adoptado e que foi bloqueado pela América do Norte e pela Guerra Fria, que decorria na altura. O projecto revelou ser muito ambicioso em tentar uma regulação das actividades das empresas transnacionais e das suas relações com os seus governos. Devido a isto, a ONU fez uma nova tentativa de levar o mundo empresarial em linha com os direitos humanos, laborais e ambientais internacionais e assim se desenvolveu o *Global Compact*, uma iniciativa do Secretário-Geral Kofi Annan proposto em 1999 no *Annual Meeting of the World Economic Forum*.

O *Global Compact* das Nações Unidas foi uma abordagem com grande projecção mediática e empresarial mundial. Este código de conduta de adesão voluntária foi lançado pelo secretário-geral da ONU, Kofi Annan a 26 de Julho de 2000, em Nova Iorque. É uma iniciativa internacional, emoldurada o esforço conjunto de empresas, de agências das Nações Unidas e de agentes das sociedade civil e laboral. Inclui dez princípios relativos aos direitos humanos, laborais, ambientais e anticorrupção como poderemos ver abaixo:

- Ao nível dos direitos humanos: as empresas devem respeitar e apoiar, dentro da sua esfera de influência, a protecção os direitos humanos e não devem ser cúmplices de abusos dos direitos humanos.
- Ao nível dos direitos laborais: as empresas devem respeitar a liberdade de associação e o direito à renegociação colectiva, bem como eliminar todas as formas de trabalho forçado e compulsório, velar pela abolição do trabalho infantil e eliminar a discriminação relacionada com o emprego e a ocupação.
- Protecção ambiental: as empresas devem apoiar a aplicação de um critério de precaução de problemas/desafios ambientais, promovendo iniciativas de responsabilidade ambiental, encorajando o desenvolvimento e difusão das tecnologias amigas do ambiente.
- Anticorrupção: as empresas devem actuar contra todas as formas de corrupção, incluindo extorsão e suborno.

O *Global Compact* é uma iniciativa totalmente voluntária e por causa disso é constantemente criticada como deficiente. Foca uma série de áreas para criar e reforçar uma responsabilidade social que emergiu nas últimas décadas e especialmente nos últimos anos. Esta inclui declarações de organizações internacionais tais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e a União Europeia (UE), bem como códigos de conduta legisladas nacionalmente, iniciativas de Organizações Não Governamentais (ONG's), grupos organizados civis, sindicatos e associações de empregadores, de códigos de conduta adotados pelas empresas Transnacionais, bem como de mecanismos de Investimento



Socialmente Responsável. Como ficou demonstrado anteriormente, a tendência das empresas é as empresas levarem em conta a importância dos direitos humanos devido a emergência de uma economia mundial integrada. Por outro lado, as TNC's têm sido implicadas em áreas como os abusos dos direitos humanos tal como o uso de trabalho infantil, discriminação contra certos grupos de empregados, falhando em fornecer condições de segurança, saúde e segurança no trabalho ou que não sejam justas, nas tentativas de reprimir a associação sindical ou desencorajando os trabalhadores a fazerem exigências colectivas.

Tal como explicado no preâmbulo da normas da ONU, a base que levou a que estas normas fossem criadas foi o facto de as empresas terem aumentado o seu poder, e um grande poder leva a uma maior responsabilidade, ou seja, quanto maior for a dimensão da empresa, maior a necessidade de aplicação internacional dos direitos humanos base. As normas foram bem-vindas pela maioria das partes interessadas, pelo facto de clarificarem as expectativas e as responsabilidades das empresas tendo em vista os direitos humanos e a responsabilidade social das empresas, que tem sido muito contestada por não ser clara e rigorosa. Contudo, as normas da ONU não alteraram duas falhas subjacentes à RSE: o facto de serem normas de carácter voluntário e pelo facto de as mesmas não serem universais, não serem uma espécie de normas estandardizadas. Muitas organizações internacionais, tais como a Organização Internacional do Comércio, criticaram estas falhas.

A Subcomissão da Promoção e da Protecção dos Direitos Humanos estabeleceu uma sessão de grupo por um período de três anos para examinar os métodos de trabalho e as actividades das empresas Transnacionais. O grupo foi inicialmente criado para desenvolver um Código de Conduta para as TNC's mas, tal como já foi referido anteriormente, deu-se sim origem a uma série de normas de carácter não obrigatório: das 75000 empresas transnacionais, apenas 1000 se uniram ao *Global Compact*. Muitas outras apenas o fizeram como instrumento de relações públicas, de marketing, e a sua participação não teve qualquer impacto real no seu comportamento empresarial. No fundo, o objetivo das normas seria sumariar as áreas, ajudando assim os próprios governos, onde seria necessário reforçar legislação e criar mecanismos adequados de implementação destas normas, cujo conteúdo é referido abaixo:

- I. Preâmbulo.
- II. Obrigações gerais.
- III. Direito de igualdade de tratamento e contra a discriminação.
- IV. Direito de segurança das pessoas.
- V. Direito dos trabalhadores.
- VI. Respeito da soberania nacional e dos direitos humanos.
- VII. Protecção dos consumidores.
- VIII. Protecção ambiental.
- IX. Implementação de mecanismos.



Relativamente ao desenvolvimento sustentável, a ONU criou a Comissão Mundial do Ambiente e Desenvolvimento em 1987, o relatório Brundtland, cuja ideia basilar é a de que os agentes económicos actuais devem procurar satisfazer as suas necessidades sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Infelizmente o relatório só se debruçava sobre aspectos ambientais, todavia o conceito foi expandido também para abordar a dimensão social. Nos termos do *World Business Council for Sustainable Development*, o desenvolvimento sustentável requer a integração de considerações sociais, ambientais, culturais, tendo em vista juízos equilibrados a longo prazo.

Tal como foi anteriormente referido, o tema do desenvolvimento sustentável implica grande controvérsia visto que uns defendem que esta matéria não é da responsabilidade das empresas, mas sim dos governos. Por outro lado outros afirmam ser necessário retornar o entusiasmo inicialmente surgido em torno do assunto, que alegadamente se terá vindo a diluir ao longo do tempo.

Independentemente das diversas abordagens e directrizes delineadas face à RSE das TNC's, a base das mesmas é assente na Declaração Universal dos Direitos do Homem (adoptada pelas Nações Unidas em 1948), bem como de em outras declarações Internacionais relacionadas com os Recursos Humanos, os direitos laborais e a protecção ambiental. Deste modo as empresas envolvem todas as partes interessadas a manterem condições de trabalho decentes ao longo de toda a cadeia de valor, abrangendo nove áreas: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação colectiva, discriminação, práticas disciplinares, horários de trabalho, remuneração e sistemas de gestão.

John Ruggie, representante especial sobre as Empresas e Direitos Humanos das Nações Unidas, propõe um marco normativo em que sustenta que a responsabilidade fundamental das empresas é respeitar os direitos humanos. Apresentou o seu *framework* de “Proteger, Respeitar e Remediar” que foi aceite por unanimidade pelo Conselho de Direitos Humanos da ONU em 2008 e foi adoptado por uma gama de actores públicos e privados deste então que se caracteriza pelo descrito abaixo:

- Proteger – o dever do Estado de proteger contra abusos dos Direitos Humanos por parte de terceiros, incluindo empresas, por meio de políticas e regulamentos.
- Respeitar – a responsabilidade das empresas de respeitar os direitos humanos, o que significa agir com a devida diligência para evitar infringir os direitos dos outros e para enfrentar os impactos negativos que daí advêm.
- Remediar – o Estado deve proporcionar maior acesso das vítimas a um recurso efectivo, tanto judicial e não judicial.

Este quadro não estabelece novas obrigações legais sobre as empresas ou os Estados, um assunto que tem dado origem a alguns conflitos com elementos da sociedade civil. Os direitos fundamentais que estão a ser apoiadas através do quadro são aqueles encontrados em uma



variedade de instrumentos internacionais. O que os princípios orientadores procuram fazer é fornecer orientações sobre como se devem operacionalizar os princípios de Proteger, Respeitar e Remediar.

Em 2005, o Conselho da Direitos Humanos da ONU solicitou ao Secretario-Geral que nomeasse um Representante Especial (RESG) para investigar uma serie de questões importantes sobre as relações dos direitos humanos e as empresas. Este mandato do RESG surgiu do fracasso do Conselho, no ano anterior, de adoptar o documento das Normas da ONU sobre as Responsabilidades das Empresas Transnacionais e outros Empreendimentos Privados com relação aos Direitos Humanos. O professor John Ruggie empreendeu uma pesquisa abrangente nessa área e lançou uma serie de relatórios. Em Abril de 2008, Ruggie tornou publica a sua proposta de marco normativo para a imposição, às corporações, de responsabilidades em direitos humanos.

O mandato do RESG exigia que ele apresentasse as suas opiniões e recomendações para a consideração da Comissão sobre as seguintes questões:

- Identificar e esclarecer padrões de responsabilidade empresarial e financeira para as TNC's e outras empresas no que diz respeito aos direitos humanos.
- Examinar a participação dos Estados na efectiva regulamentação e atribuição de papel das empresas transnacionais e outras empresas no que diz respeito aos direitos humanos, inclusive mediante cooperação internacional.
- Investigar e esclarecer as implicações de conceitos tais como “cumplicidade” e “esfera de influência”.
- Desenvolver materiais e metodologias para empreender avaliações do ponto de vista do impacto sobre os direitos humanos das actividades das empresas.
- Compilar um compêndio de melhores práticas dos estados e das empresas Transnacionais e outras empresas.

Embora algumas das tarefas do mandato sejam baseadas em evidências e exijam um estudo descritivo, a relevância final do mandato deve ser normativa. Seu ponto de partida está na falta de clareza acerca das responsabilidades das empresas no que concerne à protecção dos direitos humanos e a tarefa do RESG é fornecer esclarecimentos a esse respeito. Porém, também exige a interpretação da posição jurídica internacional já estabelecida e que foi reconhecido por Ruggie no seu primeiro relatório.

O *Ruggie Framework* tem como base as “responsabilidades diferenciadas, mas complementares” e compreende três princípios fundamentais:

- O relatório ressalta a obrigação dos estados de proteger os direitos individuais contra abusos perpetrados por actores não estatais.
- Pressupõe que as empresas devam ter a responsabilidade de respeitar os direitos humanos, internacionalmente reconhecidos.



- Deve haver acesso a recursos quando surgirem litígios relativos ao impacto das empresas sobre os direitos fundamentais.

A parte normativa fundamental do *Ruggie Framework* é a sua afirmação de que as empresas têm a sua responsabilidade específica de respeitar os direitos humanos, implicando tanto a responsabilidade passiva bem como a adopção de medidas positivas. O cumprimento da responsabilidade requer uma referência à noção de devida diligência. O alcance de dever pode ressaltado por três conjuntos de factores:

- Os contextos nos quais ocorrem as actividades empresariais e os desafios específicos relativos aos direitos humanos que possam surgir.
- O impacto dos negócios sobre os direitos humanos deve ser levado em conta.
- Deve-se considerar o potencial que as actividades empresariais têm de contribuir para a não-violação através de relações com outros agentes.

Ruggie inicia a discussão sobre a natureza das obrigações sociais criticando o enfoque adoptado pelas normas. Segundo ele, elas tentam identificar uma lista específica de direitos pelos quais as empresas podem ser responsáveis. Ruggie critica este ponto, por tentar definir uma lista limitada de direitos associados a responsabilidades imprecisas e abrangentes.

O elemento-chave da responsabilidade de respeitar parece ser o dever negativo de evitar a violação dos direitos dos outros, ou seja, de não causar danos. Ruggie afirma que pode haver responsabilidades adicionais para as empresas em circunstâncias particulares e reconhece que estas podem surgir quando elas executam determinadas funções públicas ou assumem compromissos adicionais de forma voluntária. Porém essas responsabilidades não se aplicam a todas as situações: é apenas a responsabilidade negativa de respeitar que se aplica sempre.

Alguns autores argumentam que a avaliação crítica de Ruggie falhou, porém estes autores levam em conta, e de forma adequada, o contexto difícil em que o seu mandato surgiu e opera. Em 2006 o RESG expressou o desejo de adoptar uma abordagem que envolvesse a construção de um consenso e foi nesse sentido que realizou várias consultas. No final do seu relatório, Ruggie afirma que a sua abordagem para lidar com as normas que ele precisa de determinar envolve forma de pragmatismo com princípios e um compromisso inabalável, com o princípio do fortalecimento da promoção e da protecção dos direitos humanos, no que diz respeito às empresas juntamente com uma vinculação pragmática ao que funciona melhor na criação das mudanças onde mais se importa – na vida quotidiana das pessoas.

Deste modo, o marco do RESG poderia ser entendido como uma tentativa de criar um compromisso entre o que dita o princípio e as exigências pragmáticas de obter um consenso mundial sobre o alcance das obrigações das empresas.

A Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (CNUDS), conhecida também como Rio +20, foi uma conferência realizada entre os dias 13 e 22 de Junho de





2012 na cidade brasileira de Rio de Janeiro, cujo objectivo era discutir sobre a renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável.

Considerado o maior evento já realizado pela ONU, o Rio + 20 contou com a participação de chefes de estado de cento e noventa nações que propuseram mudanças, sobretudo no modo como estão sendo usados os recursos naturais do planeta. Além de questões ambientais também foram discutidas questões sociais, visto que hoje em dia 2 mil milhões de pessoas não têm acesso a comida, electricidade ou água potável. O grande desafio está relacionado com o facto de o ecossistema estar em declínio, da necessidade urgente em garantir um melhor ambiente, economia e futuro social para todos.

Esta conferência teve também como base a consciência do peso do sector privado e do seu grande papel na sustentabilidade, definindo na sua agenda a necessidade de existir empresas duradouras a nível financeiros, de grande carácter social ambiental e de comportamento ético. A ONU considera que o trabalho efectuado é promissor nesse sentido, até porque processos modernos de negócio estão a ter impactos positivos em áreas como a energia, água potável e emissões de carbono, mas estando conscientes de que é necessário dar um salto maior nessas áreas.

A agenda do Rio +20 teve na sua agenda os seguintes pontos essenciais:

- Clima e energia.
- Água e ecossistemas.
- Agricultura e alimentação.
- Desenvolvimento social.
- Urbanização e as cidades.
- Economia e desenvolvimento sustentável financeiro.

### OCDE

Segundo a Organização para a Cooperação para o Desenvolvimento Económico (OCDE) a responsabilidade empresarial significa, acima de tudo, que as empresas agem de acordo com as leis, tanto as que dizem respeito aos direitos humanos, ambiente, direitos laborais e financeiro, mesmo aqueles que são mal aplicados. Também envolve expectativas sociais comunicadas por outras vias que não a lei, como por exemplo por organizações intergovernamentais, dentro do ambiente do trabalho, por comunidades locais ou sindicatos, ou mesmo pela via da comunicação social.

As empresas podem promover uma melhor RSE quando os Governos cumprem o seu papel de forma efectiva. Segundo esta perspectiva, os Governos que proporcionam um ambiente legal mais propício para a RSE têm mais possibilidades de receber no seio da sua nação investidores de elevada qualidade, que possam trazer benefícios aos empregados, clientes e sociedades onde operam. Os papéis dos governos, sociedade empresarial e civil são todos complementares e interdependentes. Segundo a OCDE, os governos pode promover a Responsabilidade Ética empresarial das seguintes 3 formas:



1. Facilitando, definindo um claro quadro político global.
2. Estabelecendo parcerias, combinando recursos públicos com os privados e outros actores com poder para complementar habilidades e recursos.
3. Endossando, mostrando o apoio do sector publico para casos de responsabilidade empresarial no mercado ou em empresas particulares.

A promoção da Responsabilidade empresarial da OCDE insere-se no capítulo 7 do *Policy Framework for Investment (PFI)* e responde a 6 questões relacionadas com:

- Clara separação dos papéis dos governos e dos empresários:
  - Como e que os governos tornam clara para os investidores a distinção entre o seu próprio papel e responsabilidades das que são atribuídas ao sector empresarial?
  - Este sector empresarial assume realmente as suas responsabilidades?
    - Pontos-chave a ter em consideração:
      - Direitos humanos.
      - Emprego e relações industriais.
      - Contabilidade financeira.
      - A legislação deve ser acompanhada de uma implementação efectiva.
- Efectiva promoção de duas vias de comunicação: criação de leis e outros diálogos:
  - Quais os passos que o governo adopta na promoção da comunicação relativamente à conduta esperada por parte dos investidores?
  - Como o Governo se esforça para proteger a estrutura de direitos que sustenta a comunicação efectiva?
    - Compreender as necessidades legítimas do sector privado.
    - Aconselhamento na interpretação das novas leis, bem como na sua elaboração e implementação.
    - Direito à informação e protecção dos *whistleblowers*.
    - Relato dos problemas ao Governo.
- Fornecer um enquadramento de divulgação corporativa:
  - O governo garante que um enquadramento de governação adequado está em vigor de modo a apoiar a informação financeira e não financeira que as empresas efectuam relativamente às suas actividades?
  - Esta estrutura é flexível o suficiente para permitir dar espaço à inovação, para adaptar práticas às necessidades dos seus investidores e de todas as partes interessadas?
    - O papel obrigatório do Governo.
    - O papel das bolsas de valores.
    - Os códigos empresariais e seus princípios.
    - Divulgação do combate à corrupção.



- Divulgação das candidaturas dos créditos à exportação
- Colocar o negócio como parceiro no sistema legal e regulamentar:
  - Como podem os governos apoiar os esforços das empresas que cumprem a lei?
    - A necessidade de sistemas de governação.
- Fortalecer uma conduta responsável no mundo empresarial:
  - Como é que o governo através de parcerias e através da promoção ajuda a fortalecer no mundo empresarial um Código de Conduta responsável?
    - Criando parcerias de sucesso.
    - Equilíbrio entre o governo, entre o sector empresarial e a sociedade civil.
    - Aprovação do governo e publicidade.
    - Desenvolvimento de códigos de conduta *standard* nas empresas.
- Cooperação intergovernamental:
  - Como é que os governos participam em cooperação intergovernamental de modo a promover conceitos internacionais e princípios de responsabilidade empresarial, tais como as linhas de orientação da OCDE para as Empresas Multinacionais, a Declaração Tripartida da OIT e as Políticas Sociais do Global Compact das Nações Unidas?
    - Estabelecendo a combinação certa.
    - A vontade de alocar recursos.
    - Envolvimento da sociedade civil e das associações empresariais.

### BLIHR

Tal como a ONU defende, as empresas têm a responsabilidade de respeitar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente. Como resultado, é crítico que as empresas entendam em concreto as ações que devem ser tomadas de modo a aplicar estes princípios na sua rotina empresarial.

Para ajudar neste processo, as empresas que participam no *Business Leaders Initiative on Human Rights (BLIHR)* identificaram uma série de “passos essenciais” que as empresas devem seguir, no mínimo para atingir a meta da responsabilidade social empresarial. Simultaneamente, o compromisso das empresas em aplicar RSE não começa nem acaba com uma conformidade legal. No modelo que pode ser aplicado a vários casos de RSE, o BLIHR define 3 níveis de comportamento empresarial: o comportamento básico/essencial, o esperado e o desejável. O processo de definir e promover este aspecto de RSE requer uma consulta e cooperação entre governos, empresas, associações profissionais e a sociedade civil.

A complexidade da RSE no âmbito dos direitos humanos refere-se inclusive ao envolvimento indirecto que a empresa possa ter relativamente ao abuso de outras entidades ou mesmo do Estado. As empresas podem ser alegadas de cumplicidade no abuso dos direitos humanos, incluindo ao nível



político e civil, económico, social e ao nível dos direitos culturais. Em suma, nestes princípios estão clarificadas quais as responsabilidades das empresas, tendo em vista que estas desempenham um papel importante na realização dos direitos humanos por todo o mundo, incluindo todos os *stakeholders*. Estes passos, são dinâmicos visto que as empresas podem decidir tomar passos adicionais no sentido de ir de encontro com as necessidades das suas partes interessadas.

Os passos descritos no BLIHR não devem ser cúmplices de qualquer acto de violação contra os direitos humanos, que por sua vez estão interligados com o impacto ambiental, com a corrupção e suborno que possam ter um impacto nos direitos humanos. Têm também a consciência de que a atividade empresarial pode violar normas descritas no direito internacional e que não são mencionadas nos seus passos, por isso as empresas devem tomar medidas que evitem as violações e cumplicidades nessas áreas. Claro que as empresas devem cumprir as normas locais, nacionais e internacionais. Abaixo podem ser verificados quais são os “passos essenciais”:

1. Responsabilidades quanto ao direito de não discriminação.
2. Responsabilidades quanto ao direito à vida.
3. Responsabilidades contra à tortura, crueldade ou tratamento desumano ou castigo e da necessidade de consentimento ao nível de experiências médicas ou científicas.
4. Responsabilidade quanto à proibição contra a escravatura ou trabalhos forçados.
5. Responsabilidades em relação à liberdade e à segurança das pessoas.
6. Responsabilidades em relação à liberdade de movimento e a liberdade de residência.
7. Responsabilidades quanto à liberdade de privacidade.
8. Responsabilidades no âmbito da liberdade de pensamento, de consciência e de religião.
9. Responsabilidades quanto à liberdade de expressão, de opinião e de informação.
10. Responsabilidades em relação à proibição de incitamentos de ódios nacionais, raciais e religiosos.
11. Responsabilidades em relação ao direito de reunião pacífica.
12. Responsabilidades em relação ao direito de associação, incluindo o direito de formar sindicatos e o direito à greve.
13. Responsabilidades em relação à prevenção do direito de assuntos públicos.
14. Responsabilidade em relação ao direito à preservação da sua cultura, práticas religiosas e língua.
15. Responsabilidades em relação ao direito de condições justas e favoráveis de trabalho.
16. Responsabilidades em relação ao direito de salário justo e de vida decente.
17. Responsabilidades relativamente ao direito a condições de saúde e segurança no trabalho.
18. Responsabilidades em relação ao direito de descanso, tempos livres e férias.
19. Responsabilidades em relação ao direito à segurança social, incluindo segurança social.



20. Responsabilidades em relação ao direito a uma vida familiar.
21. Responsabilidades em relação à exploração de trabalho infantil.
22. Responsabilidades quanto ao direito de promover uma qualidade de vida adequada, incluindo comida, roupa e habitação.
23. Responsabilidades em relação ao direito da melhor possível condição física e psicológica.
24. Responsabilidades em relação ao direito à educação.
25. Responsabilidades quanto ao direito de ter uma vida cultural.
26. Responsabilidades quanto ao dever de beneficiar do progresso científico.
27. Responsabilidades em relação ao direito de proteção de benefícios resultantes de produções científicas, literárias ou artísticas.
28. Responsabilidades em relação às ações de terceiros (evitar cumplicidade).

### FAIR TRADE LABELLING

Outra reflexão da responsabilidade empresarial prende-se com o termo *Fairtrade Labelling*, ou seja, o rótulo de comércio justo que contribui para o desenvolvimento sustentável na medida em que as TNC's possibilitam a pequenos camponeses e pequenos produtores das zonas mais empobrecidas do planeta as oportunidades oferecidas pelo comércio mundial, que deste modo encontram condições para viver dignamente do seu trabalho, sem qualquer tipo de abuso ou exploração por parte de terceiros. O rótulo de comércio justo é certificado pela *Fairtrade Labelling Organizations International (FLO)* que estabelece as normas de comércio justo de certificação, garantindo assim, que em qualquer parte do mundo, o rótulo de comércio justo certificado por uma iniciativa nacional, esteja em conformidade com os seus parâmetros.

### OIT

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) adoptou em 1998 a *Declaration on Social Justice for a Fair Globalization*. Este é o terceiro maior conjunto de princípios e políticas adoptadas pela OIT desde a sua constituição em 1919. É o resultado de consultas tripartidas, ou seja, dos representantes dos governos, patronato e trabalhadores de 182 membros, dando ênfase ao papel da Declaração Tripartida da OIT numa época em que se atravessava um momento crucial que reflecte a necessidade de consenso quanto a uma forte dimensão social na globalização em atingir benefícios e justiça para todas as partes. Constitui um instrumento, baseado numa série de princípios, para a promoção de uma Globalização justa baseada num trabalho decente, bem como uma ferramenta pratica para acelerar o progresso na implementação da uma agenda de trabalho ao nível de cada país. Também reflecte a importância das empresas de criarem melhor emprego e boas oportunidades para todos.

Devido ao aumento das actividades das empresas Transnacionais entre 1960 e 1970, a OIT criou um instrumento universal em 1977 denominado Declaração Tripartida de Princípios Relativos às Empresas Multinacionais e Políticas Sociais com guias de conduta relativamente a áreas como: o



emprego, formação, condições de trabalho/ de vida e relações industriais. Nos dias de hoje, face ao proeminente papel das TNC's no processo de globalização social e económica, são tão necessárias como quando estas linhas de orientação foram criadas. Em 1981, face ao desentendimento das partes interessadas relativamente ao desacordo face à aplicação dos princípios, foi submetido um pedido à OIT para uma aplicação das disposições, levando a umas linhas de orientação mais sensíveis e complexas, em várias áreas de actividades. Os Governos membros da OIT, os empregadores e empregados e as TNC's são convidados a adoptar os seus princípios, não tendo qualquer carácter vinculativo/obrigatório.

Existem mil e uma iniciativas que estão patenteadas na base de dados que a Organização Internacional do Trabalho disponibiliza. Esta base de dados contém referências a *websites* de empresas, associações empresariais, ONG's, grupos activistas e organizações consultoras que têm desenvolvido e promulgado um amplo leque de iniciativas.

### TOTAL IMPACT FOUNDATION

A *Total Social Impact Foundation (TSI)* é uma organização sem fins lucrativos que promove a sua missão através do apoio e do encorajamento a liderança dos negócios baseada em princípios de uma sociedade mais próspera, sustentável e justa, sendo o seu *rating* distribuído da seguinte forma:

CATEGORIAS	SEU SIGNIFICADO	EXEMPLOS	PONDERAÇÃO NA COTAÇÃO GLOBAL
Clientes	Os clientes merecem produtos de elevada qualidade, publicidade justa e soluções para os seus problemas.	A publicidade é transparente?	10%
Empregados	Merecem ser tratados com dignidade, receber compensações apropriadas e não discriminatórias, trabalhar num ambiente seguro e usufruírem da livre associação.	Existe equidade nos salários?	10%
Proprietários/Investidores	Merecem um retorno justo e competitivo, transparência nas operações e nas finanças da empresa e a possibilidade de terem voz na governação corporativa.	Qual o desempenho financeiro da empresa?	10%
Fornecedores	Merecem respeito e estabilidade a longo prazo, bem como retorno pelo valor, pela qualidade, pela competitividade, pela confiança e pelas práticas de emprego que respeitam a	A empresa tem linhas de orientação para avaliar e determinar se as acções dos fornecedores violam princípios éticos?	10%



	dignidade humana.		
Concorrentes	Deve existir competição justa e respeitadora.	A empresa denota respeito pelos direitos de propriedade intelectual e propriedade tangível?	10%
Comunidades	Merecem o apoio das políticas públicas que promovem o desenvolvimento humano e melhoram os padrões de saúde, educação, segurança e bem-estar económicos.	Quais as políticas filantrópicas?	10%
Ambiente	É necessário que o ambiente seja protegido e melhorado através de práticas de gestão sustentáveis.	Com que frequência sucedem acidentes ambientais, sanções e multas, relativamente à média do sector?	10%
Confiança e Transparência	A comunidade empresarial global e toda a sociedade merecem que a empresa adira aos padrões internacionais, se empenhe na comunicação atempada e rigorosa, adopte práticas de comércio justo e de comportamento de forma ética.	A empresa participa e cumpre protocolos/padrões internacionais relevantes?	30%

Figura 7: Rating do Total Impact Foundation.<sup>23</sup>

### SA8000

No âmbito das normas e certificações de responsabilidade social, a norma SA8000, o *Social Accountability 8000*, foi lançado pela *Social Accountability International (SAI)* em 1997. Esta é uma organização sem fins lucrativos dedicada ao tratamento ético dos membros organizacionais de todo o mundo. O padrão social da SAI funciona como um sistema para melhorar o desempenho social das empresas, velar por que estas denotem respeito pelos direitos humanos e pela dignidade da pessoa humana. O objectivo é avaliar que as empresas garantam condições de trabalho eticamente aceitáveis, tendo sido esta norma desenvolvida à semelhança de outras normas ISO 9000, relativas à certificação da qualidade. Esta norma está enquadrada por Convenções da OIT, por Convenções das Nações Unidas e pela Declaração Universal dos Direitos Humanos.

<sup>23</sup> Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N.G., Gonçalves, H. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*. 2ª Edição, Editora RH. Lisboa. Pp. 211 a 212.



O *Social Accountability International* (SAI) e a SA 8000 focaliza-se nos elementos humanos do local de trabalho e *do supply chain*. O SA 8000 é a standardização que considera importância de cada trabalho e esforça-se para reconhecer a igualdade de direitos e dignidade de cada pessoa envolvida no *supply chain*: desde o trabalhador ao consumidor. O SAI convoca todas as partes interessadas a realizar pesquisas, formações e programas de assistência técnica.

Desde a sua formação em 1997 o SAI tem trabalhado em cooperação com todos os stakeholders a melhorar a performance social das organizações e das suas cadeias e produção à volta do mundo. Disto deriva melhores condições de trabalho para milhares de pessoas à volta do mundo e consumidores mais confiantes nos produtos que adquirem.

O SAI 8000 pretende fornecer normas internacionais de direitos humanos e leis laborais nacionais que irão proteger e dar poder às pessoas dentro de uma organização, que produz produtos e que fornece serviços, incluindo os fornecedores, subcontratados, etc. Ao cumprir os requerimentos da norma, as empresas poderão:

- Desenvolver, manter e reforçar políticas e procedimentos de forma a gerir todos os casos que possam controlar ou influenciar.
- Demonstrar credibilidade às partes interessadas de que as políticas existentes das empresas, os seus procedimentos e práticas seguem os requerimentos desta normalização.

São nove os requerimentos da norma SA 8000, relativamente aos campos abaixo descritos:

1. Direito infantil.
2. Trabalho forçado.
3. Saúde e segurança.
4. Liberdade de associação e o Direito à negociação.
5. Discriminação.
6. Práticas disciplinares.
7. Horas de trabalho.
8. Remuneração.
9. Sistemas de gestão.

A norma SA8000 abrange nove áreas:

- Trabalho infantil
- Trabalho forçado
- Saúde e segurança
- Liberdade de associação colectiva
- Discriminação
- Práticas disciplinares
- Horários de trabalho





- Remuneração
- Sistemas de gestão

A empresa certificada deverá garantir que os seus fornecedores também cumprem os requisitos da norma, provocando assim uma melhoria das condições de trabalho ao longo da cadeia de produção. Os requisitos desta norma dizem respeito aos trabalhadores e às condições de trabalho dos fornecedores, não havendo verificação de outros requisitos éticos como, por exemplo, o pagamento atempado a fornecedores ou o cumprimento de requisitos ambientais. O seu papel positivo pode ser especialmente notório em países com fracas condições de trabalho, já que a norma requer o cumprimento de requisitos laborais e organizacionais que as empresas terão que cumprir para a obtenção da certificação.

### AA1000

Outra norma existente é a AA1000, o *Standard Accountability 1000 (SA1000)* foi criado em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability*. Não é uma certificação que permite verificar a conformidade do desempenho da empresa com um determinado “ideal”, mas antes um padrão que ajuda a empresa a orientar-se para a aprendizagem contínua em matéria de compromisso com os *stakeholders*. Pode ser um complemento das *GRI Reporting Guidelines*. O AA1000 foi desenvolvido para lidar com a necessidade de as organizações integrarem os processos de compromisso com as partes interessadas nas suas actividades quotidianas, consistindo num conjunto de princípios de qualidade e de processos de avaliação ética. O princípio fundamental é o da inclusividade, ou seja, a inclusão das aspirações e das necessidades de todos os *stakeholders* nos processos da organização.

Este modelo inclui um conjunto de doze processos relativos aos estádios que uma organização deve seguir para melhorar o seu desenvolvimento. Estes processos cobrem cinco estádios:

- Planeamento, em que a organização define as partes interessadas, definindo e revendo os seus valores e os seus objectivos sociais e éticos.
- Contabilidade e avaliação em que o âmbito do processo é definido, bem como os seus indicadores sociais e éticos, sendo a informação coligida e analisada, bem como definidos os planos de melhoria.
- Auditoria e reporte, sendo elaborado um relatório sobre os sistema organizacional e o desempenho é preparado e o processo é auditado externamente. O relatório é depois disponibilizado a todas as partes interessadas e obtém-se o *feedback*.
- Impregnação em que são desenvolvidas estruturas e sistemas para fortalecer o processo e integrá-lo nas actividades da organização.
- Compromisso com os *stakeholders* como sendo o pilar de todo este processo.

Através desta norma as empresas beneficiam com a aprendizagem, a inovação e, deste modo, melhoraram o seu desempenho.



Entre o SA8000 e AA1000 existem diferenças, entre as quais temos o facto de a SA8000 se destinar sobretudo ao controlo da grau em que a cadeia de valor é socialmente responsável, o AA1000 focaliza-se mais nos processos que facilitam o diálogo com as partes interessadas, de modo a alcançar a qualidade na contabilidade, auditoria e reporte social e ético. Enquanto o padrão SA8000 se focaliza nas condições de emprego e de trabalho, o AA1000 permite que a empresa decida quais os assuntos a incluir no âmbito do sistema de gestão. Os princípios entre estes dois sistemas não são muito divergentes porém a diferença básica entre eles: o SA8000 não é conduzido pelo princípio da inclusividade de todos os grupos de *stakeholders*, o próprio processo de reporte é mais detalhado no AA1000 do que no SA8000. Porém, há que relembrar que o SA8000 é uma norma certificável enquanto o AA1000 apenas estabelece uma série de directrizes para os utilizadores, estabelecendo um processo de compromisso sistemático com os stakeholders. Em suma, ambas procuram contribuir para uma melhoria da conduta ética das empresas, da qualidade de vida individual, laboral e social, e do desempenho das empresas.

### EFQM

A *European Foundation for Quality Management (EFQM)* é uma organização privada sem fins lucrativos que tem como missão ser orientadora à excelência, baseada nos princípios da Gestão pela Qualidade Total. Foi fundada em 1988 por 14 grandes empresas europeias e é uma entidade que é gestora do Prémio Europeu da Qualidade, para além de ser fornecedora de outros serviços aos seus associados.

A EFQM é a ferramenta que leva as empresas, independentemente do seu tamanho, sector, estrutura, área de actividade, a alcançar o sucesso através de um método adequado que indica o posicionamento das empresas na sua conquista para a Excelência. O papel da EFQM é revelar em que patamares se apresentam esses candidatos à Excelência e, se não, quais as falhas que levam a tal facto, acrescentando valor através da cedência de sugestões para as estimular na “conquista”. Basicamente, a EFQM assenta em boas práticas, que são testadas em todo o Mundo, e na investigação permanente.

A EFQM convencionou 8 conceitos-base para a busca de Excelência:

- **Orientação para os resultados:** o alcance de Excelência está correlativo da forma como se satisfaz as necessidades de todas as partes interessadas (incluindo as pessoas que trabalham na organização, os clientes, fornecedores, sociedade em geral e todos os que têm interesses financeiros na organização).
- **Focalização no cliente:** em que a Excelência se baseia em criar valor sustentável para o cliente, isto é, as organizações conhecem intimamente os seus clientes; lidam com os mesmos sabendo que são eles os árbitros finais; fazem de tudo para fidelizar os clientes, através da focalização das necessidades e expectativas dos clientes, muitas vezes adiantando-se às mesmas; são líderes na rapidez de resposta, ao mesmo tempo que



monitorizam a sua actividade. Em suma, mantêm excelentes relações com todos os clientes.

- **Liderança e constância de propósitos:** este conceito foca o comportamento dos líderes numa organização, como é que estes definem e comunicam um rumo a seguir; como unificam e motivam; quais os valores, éticas, códigos de conduta e cultura que estabelecem que sejam atractivos para todos os *stakeholders*; como lideram pelo exemplo e desencadeiam comportamentos e desempenhos modelo; e a forma como sabem adaptar e agir perante uma actual envolvente de extrema mudança.
- **Gestão por processos e por factos:** baseia-se em gerir a organização através de um conjunto de processos, sistemas e factos interdependentes e interrelacionados. Tal gestão por processos e factos deve ser eficaz para responder às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas; com um conjunto de processos claramente definidos e integrado, assente numa base diária e sistemática; para que tudo isto seja possível, as decisões devem ser baseadas em factos credíveis, com base em indicadores sólidos.
- **Desenvolvimento e envolvimento das pessoas:** este conceito centra-se na maximização e envolvimento de todos os colaboradores, que possibilite a implementação de políticas, estratégias, etc, através dos seguintes aspectos: da compreensão das necessidades actuais e futuras das pessoas; recrutando e desenvolvendo-as, de modo a atender à sua realização pessoal e de exploração do seu potencial; dão valor ao capital intelectual; fomentando o *empowerment*.
- **Aprendizagem, inovação e melhoria contínua:** o desempenho da organização é baseado numa aprendizagem que desencadeie a inovação e forneça oportunidades de melhoria. Basicamente, assenta em acções de *benchmarking*; em partilha de conhecimentos; na maximização da aprendizagem na organização; incentivar as pessoas a perspectivar um alcance temporal maior; e procurar com que as pessoas tenham uma abertura tal que as faça desafiar constantemente o *status quo* e sejam uma mais-valia que forneça valor acrescentado.
- **Desenvolvimento de parcerias:** nesta perspectiva, deve-se desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado, que neste caso se traduzem em procurar a optimização, num Mundo que está em permanente mutação, e tais parcerias podem ser estabelecidas com clientes, sociedade, fornecedores e com a própria concorrência. Estas parcerias facultam, aos envolvidos, o apoio ao nível de troca de experiências, recursos e conhecimentos para construir uma relação sustentada assente na transparência.
- **Responsabilidade social e corporativa:** a organização actua de forma a compreender às expectativas dos “stakeholders” na sociedade, adoptando atitudes de transparência, promovendo a responsabilidade social e sustentabilidade ecológica; por outro lado, expressa-se nos valores organizacionais e de sua integração; promovem oportunidades de trabalho, com projectos comuns; atendem ao seu impacto nas comunidades locais e agem no sentido de minimizar impactos adversos, também para o futuro.

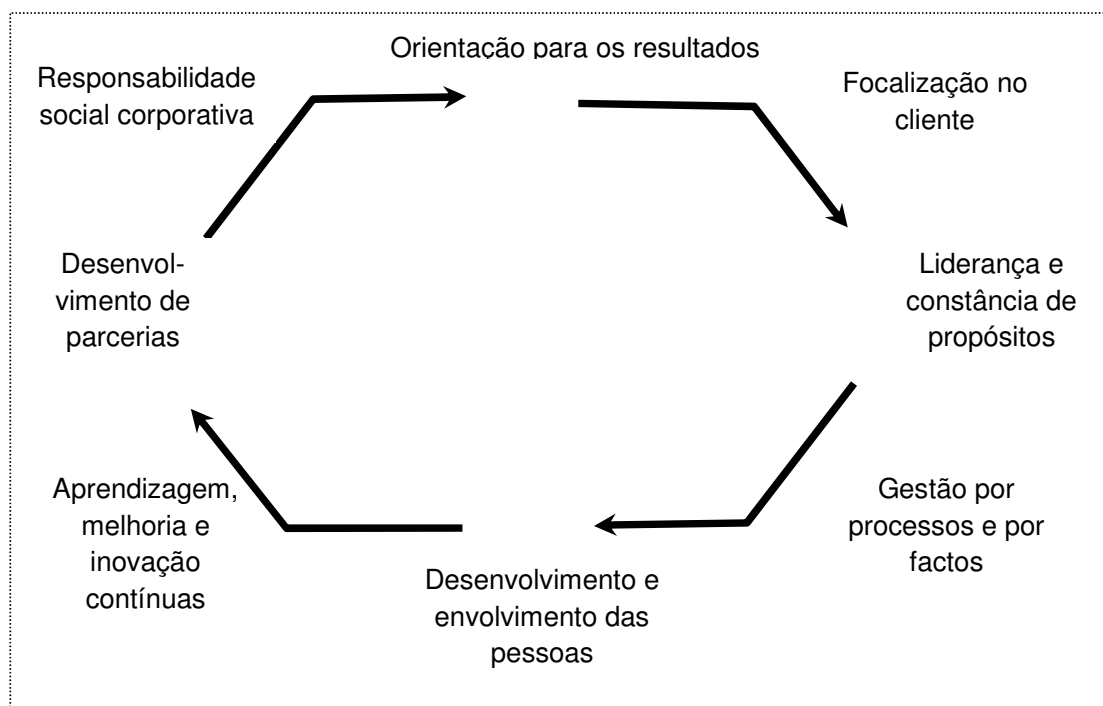


Figura 8 -Os conceitos fundamentais da Excelência.<sup>24</sup>

A EFQM recomenda o processo de auto-avaliação para que as organizações melhorem o seu desempenho por este ser um exercício abrangente, sistemático e regular de avaliação das actividades e dos seus resultados. Deste modo, as organizações percepcionam os seus pontos fortes e percebem quais as áreas a melhorar, cuja implementação é depois controlada de forma a avaliar os progressos obtidos.

Deste modo, a EFQM fornece os padrões europeus, constituindo por vários patamares, que culminam no mais alto nível de Excelência. As organizações possuem a capacidade de se candidatarem ao nível que consideram mais adequado, tendo em vista o seu estado actual de maturidade. Essa conquista é gerida a nível Europeu pela EFQM e, a nível nacional, pelos seus Parceiros Nacionais. Com isto, os objectivos da EFQM é proporcionar um reconhecimento de que as organizações podem ser entendidas como um modelo; objectivos de melhoria contínua; haver *feedback* entre os profissionais, para que essa melhoria continua se desenrole; e, por último, fornecer produtos e serviços práticos que ajudem as organizações.

O Esquema de Reconhecimento dos Níveis de Excelência da EFQM possui os três patamares adiante descritos:

#### **I. European Quality Award – EQA (Prémio Europeu de Qualidade):**

é atribuído anualmente desde 1992 e é o mais prestigiante prémio, sendo o topo do esquema de reconhecimento.

<sup>24</sup> Baseado em <http://www.efqm.org/en/tabid/169/default.aspx>, EFQM, acedido a 23 de Agosto de 2012.



## II. Recognized for Excellence (Reconhecimento para a Excelência):

é baseado no Modelo de Excelência da EFQM, em que se identifica todos os pontos fortes e fracos da organização. O esquema de pontuação deve ser igual ou superior a 400 pontos.

## III. Committed to Excellence (Comprometido com a Excelência):

este é o início do percurso na procura de Excelência em que se baseia em duas fases: na primeira, há a realização de um processo de auto-avaliação assente nos nove critérios do modelo de Excelência da EFQM (adiante referidos), requerendo a identificação, pelos candidatos, de acções de melhoria; e a segunda fase consiste na apresentação de evidências que revelem que essas acções de melhoria foram realizadas.

Este esquema dirige-se a todas as grandes empresas, unidades operacionais, pequenas e médias empresas (PME'S) e organizações do sector público. Os nove critérios de auto-avaliação estão categorizados em percentagem, vai de uma escala de 0 a 1000, sendo adequadas de acordo com as características da organização e que se traduz no seguinte esquema:

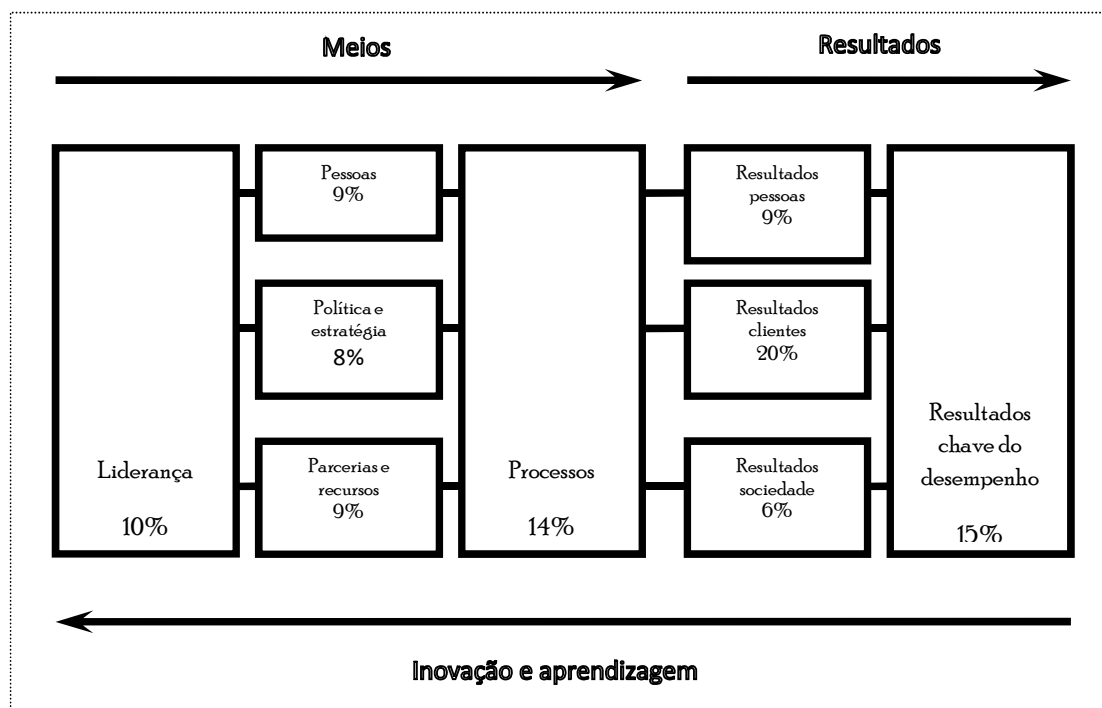


Figura 9 - Os 9 critérios do Modelo de Excelência da EFQM<sup>25</sup>.

Perante este esquema, farei a descrição geral dos critérios mencionados:

<sup>25</sup> EFQM, *Excellence*, Ed. Dunod, 1999, Paris.



- Liderança: assenta no facto de que líderes excelentes desenvolvem e facilitam o alcance da missão e desenvolvem valores e sistemas organizacionais. São permeáveis à mudança e são fonte de inspiração para as pessoas.
- Política e estratégia: as organizações excelentes implementam a missão e a visão tendo em vista as necessidades e expectativas dos “stakeholders”. Essa política e estratégia é formada e revista através dados concretos e comunicada através de processos chave.
- Pessoas: as organizações desenvolvem e libertam o potencial e os seus conhecimentos são identificados e sustentados, bem como existe uma responsabilização das pessoas. Existe constante diálogo e as pessoas são recompensadas e assistidas.
- Parcerias e recursos: as organizações candidatas à Excelência planeiam e gerem as parcerias externas; a tecnologia; a informação e o conhecimento; e como se procede à gestão financeira.
- Processos: as organizações devem conceber, gerir e melhorar os processos de forma a satisfazer e a gerar valor-acrescentado para todas as partes interessadas;
- Resultados e clientes: neste critério, as organizações devem medir a satisfação dos clientes e os níveis de desempenho, apresentando indicadores concretos.
- Resultados pessoas: as empresas medem e alcançam resultados relativamente às suas pessoas;
- Resultados sociedade: medem os seus resultados face à sociedade em que estão inseridas as organizações;
- Resultados chave do desempenho: medição dos resultados, pelas organizações, relativos à relação existente entre a sua política e sua estratégia.

Este modelo é muito dinâmico e revelador de que a inovação e a aprendizagem apoiam os meios e que, por sua vez, conduzem a melhores resultados. Assente na teoria da Gestão pela Qualidade Total, tem como base a lógica RADAR, isto é, os elementos Resultados (os que se espera alcançar, tanto o financeiro como operacional, desempenho da organização e as percepções dos *stakeholders*); Abordagem (a acção planeada e desenvolvida para atingir os resultados); Desdobramento (realizar uma série de tarefas/abordagens para garantir a total implementação); Avaliação (monitorar as acções, avaliando os resultados); e Revisão (implementar acções de melhorias).

### ISO

O ISO 9000 (*International Organization for Standardisation*) é um conjunto de normas que facultam referenciais que orientam as organizações na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, fornecendo um conjunto de requisitos<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> [www.iso.ch](http://www.iso.ch) – International Organization for Standardization



“As normas da série NP EN ISO 9000 vieram normalizar o percurso para a reorganização, e são uma ferramenta extremamente útil, a indicar os caminhos da almejada certificação”<sup>27</sup>, ou seja, permite que haja uma definição dos passos, das etapas necessárias a percorrer para que se possa preencher os requisitos necessários e ter uma denominação do sistema de ISO adoptado.

Existem três referenciais de normas, sendo as seguintes<sup>28</sup>:

- **ISO 9000:** esta alternativa especifica a terminologia aplicável, descrevendo os fundamentos gerais de um sistema da qualidade e a sua terminologia da qualidade e certificação;
- **ISO 9001:** nesta tipologia há a definição dos requisitos necessários de um sistema de gestão pela qualidade, tendo em vista os regulamentos aplicáveis e todas as necessidades de todos os *stakeholders*. A tradução deste esquema pode ser retratada da seguinte forma:

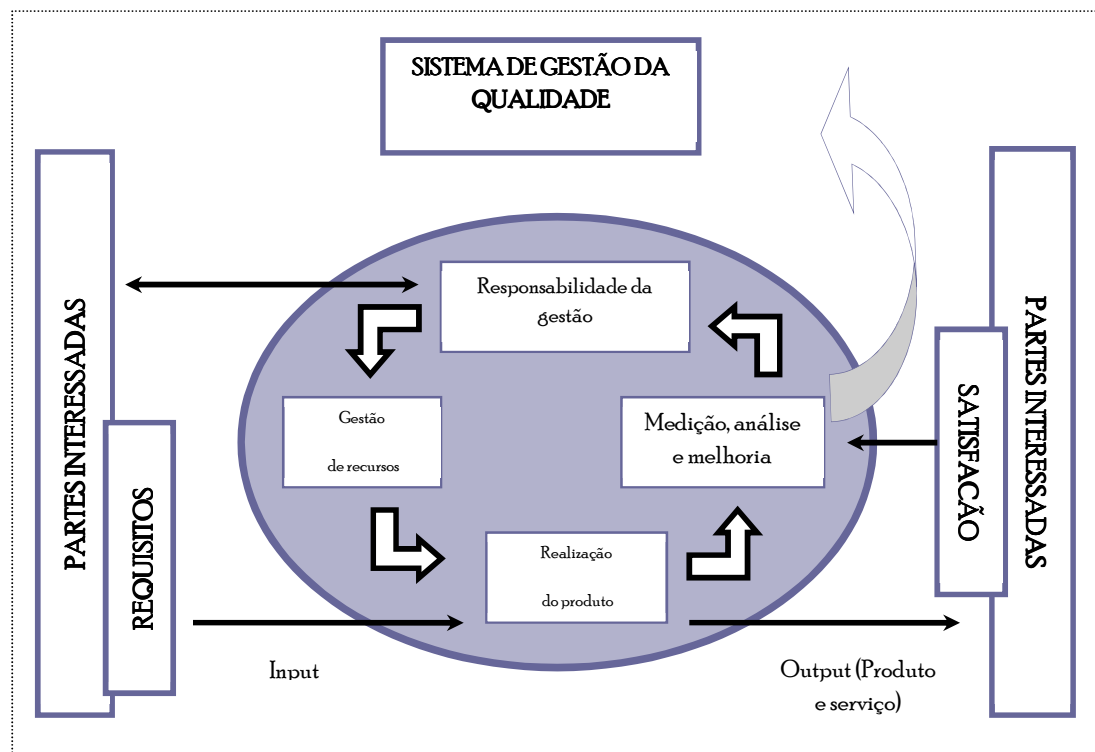


Figura 10 - A dinâmica do sistema ISO 9000.<sup>29</sup>

- **ISO 9004:** esta referência de certificação estabelece as linhas orientadoras para que se suceda uma melhoria contínua da organização que valorize tanto a eficiência como a eficácia, ou seja, que haja um sistema integrado para a qualidade a todos os níveis.

<sup>27</sup> Bilhim, João, *Ciência da Administração*, 1ª edição, Lisboa, Universidade Aberta, Agosto de 2000, P.p.285.

<sup>28</sup> AA.VV, *Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: Um Modelo Integrado de Aplicação da CAF*, 1ª edição, Lisboa, PQMSST, Maio de 2004, Pp. 65.

<sup>29</sup> NPEN, *ISO 9000: 2000 – Modelo de Certificação*.



Este modelo tem presentes os conceitos de Excelência dados pelo EFQM, por ser faseado e sempre tendente para uma evolução positiva, e também se rege pelos aspectos e conceitos da Gestão pela Qualidade Total, atrás referida. Tendo em vista isto, convém referir os 8 princípios em que assenta a norma ISO 9000:

- A focalização no cliente.
- Liderança e compromisso de gestão.
- Envolvimento das pessoas.
- Abordagem por processos.
- Organização como sistema.
- Melhoria contínua.
- Decisões baseadas em factos.
- Princípios das relações benéficas para todas as partes interessadas.

Este é um processo faseado e organizado. Os objectivos a definir devem ter em vista os meios disponíveis e necessários para a concretização dos objectivos, através da seguinte forma: é necessário proceder-se ao levantamento da situação da organização (a nível material, humano, estrutura interna, etc.); posteriormente, deve haver uma discussão alargada com a direcção de topo, para que esta também esteja envolvida e o mostre esse empenho aos demais; e, por último, planificam-se as acções a tomar, estipulando tempo, recursos e a estipulação de medidas concretas.

O obstáculo mais comum deste processo é o facto de haver limites de tempo que devem estar minuciosamente articulados com as funções dos membros dessa equipa de desenvolvimento, para além de que é difícil conjugar os diferentes horários das pessoas que lhe pertencem.

Estas normas devem ter por base um bom sistema documental dos sistemas de qualidade, ou seja, um suporte documental que faça revelar quais os requisitos necessários para agradar ao cliente e para melhorar a qualidade; saber qual a formação adequada e proporcioná-la; corroborar a repetibilidade e a rastreabilidade; permitir evidências objectivas; proceder à avaliação permanente e assegurar a eficácia do sistema de qualidade; e assegurar que a produção desses dados não seja o fim em si, apenas o meio para gerar valor acrescentado.

Deste modo, as normas ISO fornecem uma hipótese de avaliação periódica dos sistemas de qualidade, não sendo um processo finito e esquecido, há sempre uma procura constante de melhoria e de afirmação desse sistema de qualidade. Com isto, as normas são uma forma de avaliar os processos; enfatizam o sistema baseado em auditorias a esse sistema de gestão da qualidade, com o objectivo supremo de identificar o cumprimento dos requisitos; as normas conduzem a uma revisão constante; e baseia-se na auto-avaliação para averiguar o desempenho da organização e qual o estado de amadurecimento do seu sistema de qualidade.

Existem outras normas ISO, sem serem relacionadas com as de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGA), que são as normas de Gestão Ambiental, isto é, são um conjunto de normas que





são assentes em estratégias, políticas de planeamento e de gestão, para que haja um desenvolvimento sustentável às organizações. Este sistema tem como objectivo gerir os aspectos ambientais de uma organização, tendo em vista a estrutura funcional, o planeamento, a definição de responsabilidades, os processos existentes e os recursos necessários para a concretizar. Estas normas são de carácter voluntário. A série de normas ISO 14000 foca; os SGA; as Auditorias Ambientais e Investigações Relacionadas; a Rotulagem e Declarações Ecológicas; a Avaliação do Ciclo de Vida; e Termos e Designações. Para além destas especificações, convém referir os Regulamentos Comunitários que são os instrumentos de carácter obrigatório e aplicáveis sobre todos os Estados-Membros.

As normas ISO 14001 referem-se às linhas de orientação universal sobre os princípios, sistemas e técnicas de suporte da gestão ambiental.

As normas relativas às linhas de orientação para as auditorias ambientais e os critérios de adjectivação de auditores estão relatados nas normas ISO 14010, ISO 14011 e ISO 14012.

A norma ISO 14013 avalia apenas o comportamento ambiental da organização, enquanto a norma ISO 14014 dá a orientação para a execução de auditorias e sistemas de gestão de qualidade e de gestão ambiental.

Existe ainda uma especificação denominada OHSAS 18001 que fornece os requisitos para um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional, para prover a organização de aptidão de controlo dos seus riscos em termos de saúde e segurança e, desta forma, melhorar o seu desempenho. Esta norma foi desenvolvida para ser compatível com a norma ISO 9001 e com a ISO 14001, sendo a primeira norma do Sistema de Gestão da Qualidade e a segunda uma norma para o Sistema de Gestão Ambiental. Actualmente, a norma OHSAS 18001 já é uma NP, uma norma nacional.

Por último, existem os Sistemas Integrados de Gestão que procuram dar “valor” aos seus processos e melhorar o desempenho a vários níveis, nomeadamente:

- Redução de custos de implantação, certificação e manutenção.
- Prevenir a duplicação de recursos internos e de infra-estruturas.
- Redução da burocracia e da sobreposição de documentos.
- Aumentar a simplificação.
- Aperfeiçoamento dos processos.
- Melhoria do desempenho organizacional.
- Aumentar a satisfação dos clientes.
- Melhorar a imagem da organização.



A implementação de um Sistema de Gestão Ambiental garante o controlo de questões relacionadas com os processos, ambiente, segurança e saúde no trabalho, que há muito deviam ser alvo de importância.

Outra norma ISO de Responsabilidade Social é a norma ISO 26000 que apareceu da necessidade de os *stakeholders*, por todo o Mundo, estarem cada vez mais cientes das necessidades e dos benefícios de um comportamento socialmente responsável, de modo a contribuir para um desenvolvimento sustentável. Desta forma, o ISO 26000 pretende encorajar as empresas para irem além das regras observadas, reconhecendo que o seguimento da lei é parte importante do dever de todas as empresas e parte fundamental da sua responsabilidade social. Ao aplicar o ISO 26000 é aconselhável que a organização tenha em consideração as diversas vertentes ambientais, sociais, legais, culturais, políticos e organizacionais bem como as diferentes condições económicas, enquanto são consistentes com normas internacionais de conduta.

A norma ISO 26000 não é um sistema padrão de gestão e não tem como fim ser um objecto de certificação, de regulamentação ou contratual visto que não contem quaisquer requerimentos, nenhuma certificação seria uma amostra de conformidade com esta Estandardização Internacional. O que a ISO 26000 apresenta são sete pontos centrais de responsabilidade social:



Figura 11 – Os pontos cruciais da ISO 26000.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Baseado em [http://www.iso.org/iso/social\\_responsibility](http://www.iso.org/iso/social_responsibility) - ISO 26000 - Social Responsibility, acedido a 12 de Março de 2012.



O ISO 26000 é composto por sete cláusulas e dois anexos, que são a base das linhas de orientação desta standardização:

- Cláusula 1 – Objectivos.
- Cláusula 2 – Termos e condições.
- Cláusula 3 - Entender o conceito de responsabilidade social.
- Cláusula 4 – Princípios de responsabilidade social.
- Cláusula 5 – Reconhecimento da responsabilidade social e envolvimento das partes interessadas.
- Cláusula 6 – Orientação quanto aos assuntos de RSE.
- Cláusula 7 - Orientação quanto à integração da responsabilidade social na organização.
- Anexo A – Exemplos de iniciativas voluntárias e ferramentas para a responsabilidade social.
- Anexo B – Termos abreviados.
- Bibliografia.

Depois de implementar a ISO 26000, é aconselhável que a organização reveja os seus princípios de Responsabilidade Social, constantes na cláusula numero 4. Ao aplicar a Responsabilidade Social, as organizações devem respeitar e endereçar esses princípios, juntamente com os princípios específicos de casa núcleo. Antes de analisar os assuntos referentes a responsabilidade social, bem como as acções e expectativas, a organização deve considerar duas práticas fundamentais: reconhecer a esfera de influência da sua responsabilidade social e identificar e envolver as partes interessadas.

Assim que uma organização tenha tudo definido e compreendido os pontos fulcrais da responsabilidade social, deve procurar integrar a RSE nas suas decisões e actividades, em práticas tais como: na sua cultura organizacional, nas estratégias e operações, desenvolvendo a comunicação interna, entre outras.

### EMAS

Outro modelo que tem vindo a ser adoptado por várias empresas Europeias é o *Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)*, esta é uma ferramenta de gestão que as empresas, e as organizações em geral, podem usar para melhorarem o seu desempenho ambiental, demonstrarem conformidade com a legislação ambiental e comunicarem ao público os resultados ambientais conseguidos. Através deste modelo, que foi reforçado a partir de 2001 através do sistema ISO 14001 como sistema de gestão ambiental requerido, as organizações devem adoptar os seguintes passos:

- **Análise ambiental:** é necessário conduzir uma revisão/análise ambiental que considere todos os aspectos ambientais das actividades, produtos e serviços da



organização, os métodos de avaliação, o quadro legal e regulamentar e as práticas e procedimentos de gestão ambiental existentes.

- Sistema de Gestão Ambiental: é necessário estabelecer um sistema de gestão ambiental eficaz destinado a levar a cabo a política ambiental da organização definida pela gestão de topo, estabelecendo responsabilidades, objectivos, meios, procedimentos operacionais, necessidade de formação e sistemas de monitorização e comunicação.
- Auditoria: é necessário realizar uma auditoria ambiental, avaliando em particular o sistema de gestão implementando e a sua conformidade com a política da empresa e os requisitos regulamentares aplicáveis.
- Comunicação: a empresa deve apresentar um relatório sobre o seu desempenho ambiental, do qual constem os resultados alcançados e os passos futuros destinados à melhoria contínua do desempenho ambiental.

Não se deve confundir o EMAS com o Eco-label, pois este último é atribuído a produtos e tem como objectivos promover o *design*, a produção, o marketing e o consumo de produtos e serviços que têm impacto ambiental reduzido durante todo o ciclo de vida, para além de proporcionar aos consumidores melhor informação sobre a qualidade ambiental dos produtos e serviços, ajudando-os a fazer escolhas ambientalmente informadas nas suas compras.

As auditorias sociais ou de responsabilidade social podem definir-se como a avaliação das práticas internas da empresa e/ou das percepções dessas práticas pelas partes interessadas, tendo em vista determinar em que medida a empresa está a seguir a sua visão os seus valores, e a prosseguir objetivos económicos, sociais e ambientais. Há três tipos básicos de auditorias:

- As que registam as percepções que os *stakeholders* externos projectam sobre as práticas da empresa.
- As que estudam as práticas da empresa propriamente dita para determinar o seu impacto nas partes interessadas relevantes.
- As mistas, que englobam aspectos dos dois tipos anteriores.

Através das auditorias, as empresas podem obter o *feedback* que permitam adoptar medidas correctiva nos domínios sociais, ambientais e, deste modo, saber se os valores da empresa e a missão estão a ser seguidos. Esta recolha e informação, que posteriormente é inserida nos relatórios de sustentabilidade, fomentam a reputação da empresa a melhorar o seu relacionamento com a comunidade e com as todas as partes interessadas em geral.

Para uma auditoria ter sucesso, existem dez passos fundamentais:

1. Empenhamento do líder de topo
2. Nomeação de uma comissão que liderará o processo



3. Nomeação de uma equipa de auditoria que desenvolverão as questões de avaliação de empresa
4. Diagnóstico de uma cultura organizacional e investigação das áreas funcionais que se pretende auditar
5. Análise da declaração de missão da empresa e avaliação do grau em que ela não coincide com as práticas e o desempenho evidenciados pelo diagnóstico
6. Identificação das razões principais pelas quais o desempenho e os objectivos não são consistentes
7. Recolha da informação relevante sobre o mercado, o sector e os concorrentes em cada uma das áreas auditadas
8. Entrevista com os stakeholders relevantes
9. Comparação entre os dados internos e as percepções das partes interessadas, principalmente externos
10. Redacção do relatório final destinado aos gestores da empresa e ao comité de auditoria

As auditorias devem incidir sobre várias questões relacionadas com os recursos humanos, com as práticas ambientais e de conservação de energia, com as práticas relacionadas com a comunidade, com as práticas e sistemas de gestão da qualidade, com as práticas relacionadas com os clientes e com práticas relacionadas com os fornecedores.

Por outro lado, as empresas passam a informação a todos os *stakeholders* das informações relativas às dimensões económico-sócio-ambiental e por reconhecerem que os relatórios económico-financeiros não satisfazem todas necessidades de informação de todos os *stakeholders*. São inúmeras as empresas transnacionais a publicarem relatórios de responsabilidade social, por vezes sob a alçada de uma outra designação: relatórios de cidadania corporativa. Grandes empresas tais como a Coca-Cola ou a Shell, entre outras, têm estas publicações *on-line*.

### ESRA

Os melhores relatórios de sustentabilidade podem ganhar um prémio através da *European Sustainability Reporting Awards*, onde são avaliados os seguintes critérios a relevância, a clareza, a comparabilidade, a verificabilidade e a impressão geral, entre outros.

Os primeiros esboços de RRS surgiram nos anos 60, nos EUA e na Europa, quando os consumidores iniciaram o boicote aos produtos e serviços de empresas associadas à guerra do Vietname. Foi nesta altura que a sociedade começou a exigir uma nova postura ética das empresas que passaram a divulgar anualmente relatórios de carácter social.

### GRI

Um modo apropriado de redigir um Relatório de Responsabilidade Social é através das orientações desenvolvidas pela *Global Reporting Initiative (GRI)*. Criado em 1997, o GRI é um centro



de colaboração oficial do programa das Nações Unidas para o ambiente, trabalhando em cooperação com o Secretário-geral da ONU. A sua missão é desenvolver e disseminar, ao nível global, as linhas orientadoras para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade. Segundo estatísticas da ONU, no séc. XXI mais de 70000 transnacionais existentes no mundo se juntaram a esta iniciativa.

Segundo o GRI, os relatórios devem reger-se pelos seguintes onze princípios: transparência, inclusão de todas as partes interessadas, auditabilidade, abrangência, relevância, contexto de sustentabilidade, exactidão, neutralidade, comparabilidade, clareza e periodicidade.

As orientações base dos RSS devem assentar num retrato fiável dos desempenhos financeiros, social e ambiental da empresa, que permitam a comparabilidade entre relatórios, mas sem perderem a flexibilidade que permita a qualquer empresa redigi-los. As empresas são incentivadas a seguir uma estrutura comum, assente na descrição da visão e da estratégia da empresa; de uma exposição do perfil da empresa; na descrição da estrutura de governação da empresa e dos sistemas de gestão; no uso da tabela da GRI na exposição dos índices de conteúdos GRI, e na medição dos impactos da empresa, ou seja, nos indicadores de desempenho económico, ambiental e social.

O relatório *Trust Us* foi desenvolvido pela *SustainAbility*, uma empresa de consultoria em RSE, e pelo programa das Nações Unidas para o Ambiente (UNEP). Após um estudo que avalia 100 relatórios de Responsabilidade Social com o objectivo de identificar e classificar boas práticas empresariais nas áreas ambiental, económica e social, de apresentar as novas tendências e de mostrar em que itens as empresas mostram ter dificuldades.

Um sinal claro da importância que as empresas dão à RSE é demonstrada pela diversidade de prémios e distinções que vão sendo implementados, quer ao nível local quer internacional. Passo a referir alguns exemplos de *rankings* e de prémios reconhecidos:

- 100 best companies to working for.
- The 100 best corporate citizens.
- The 100 best companies for working mothers.
- The American Psychological Association's Psychologically Healthy Workplace Award.
- Hewitt's Best Employers.
- Prémio Europeu de Boas Práticas em Segurança e Saúde no Trabalho.
- Empresas Amigas da Família.

As pressões e os desafios direccionados para as empresas, no sentido de adoptarem acções socialmente responsáveis, têm aumentado progressivamente. Nem todas as empresas actuam de modo simplesmente reactivo, como resultado destas pressões e desafios. Muitos adoptam espontaneamente acções de responsabilidade social e corporativa. A RSE passou sim a ser um requisito incontornável para as empresas visto que as empresas não podem considerar apenas os interesses e as expectativas dos seus accionistas, passando a ter em vista os vários stakeholders,



sendo transparentes para com eles, criando práticas e padrões que permitam às empresas testar as suas práticas e orientações com regras válidas de comportamento socialmente responsável.

Para além das linhas e padrões de orientação internacional, existem os inúmeros prémios, reconhecimentos e rankings atraem as empresas de todo o mundo a adoptarem medidas socialmente e ambientalmente responsáveis.

### GLOBAL CORPORATE CITIZENSHIP

Um dos casos mais paradigmáticos de preocupação com esta matéria pode ser encontrado na declaração *Global Corporate Citizenship – The Leadership Challenge for CEOs and Bords*, assinada por 34 das maiores empresas transnacionais durante o Fórum Económico Mundial, ocorrido em Nova Iorque em Janeiro de 2002.

### EQUATOR PRINCIPLES

Outro caso ilustrativo é o dos *Equator Principles*, onde foram definidos um conjunto de linhas de orientação desenvolvido por vários bancos espalhados pelo mundo tendo em vista gerir os assuntos sociais e ambientais relacionados com o financiamento dos projectos de desenvolvimento económico. Estes bancos apenas comprometem-se a apenas financiar projectos que cumpram os requisitos nos referidos princípios.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> <http://www.equator-principles.com/index.php/about>, website acedido a 09 de Junho de 2012.



---

## Conclusão

Podemos supor que os mecanismos de institucionalização da Ética e da Responsabilidade Social Empresarial continuarão a desenvolver-se, visto que as empresas Transnacionais têm vindo a desenvolver programas de formação em Ética, no desenvolvimento de Códigos de Ética, a instituição de órgãos especializados na estrutura orgânica da empresa, as auditorias éticas e em RSE, e os relatórios de Responsabilidade Social ou Sustentabilidade.

As economias de Terceiro Mundo são principalmente agrícolas ou baseadas na exploração de matérias-primas, geralmente asseguradas por companhias europeias ou americanas. O PNB destes países é frágil e a sua economia muitas vezes dependente das exportações. Devido aos baixos custos de exploração, são locais tentadoramente sedutores para as Transnacionais. Porém, passados tantos anos desde que as grandes TNC's começaram a focalizar as suas áreas de negócio nestes países, será que nos dias de hoje as TNC's devem pura e simplesmente abandonar estes países?

A resposta pode parecer dúbia, mas ao analisarmos as várias entidades e iniciativas que, tal como pudemos ver, dos vários organismos internacionais e de empresas, chegamos a um consenso de que não é o isto que eles pretendem. Estas organizações não promovem que as TNC's deixem de explorar economicamente as vastas regiões do planeta sob pena de comprometer o futuro dessas populações. Pretendem sim que as TNC's tomem a iniciativa de continuar a laborar nesses locais, mas aderindo aos vastos conjuntos de instrumentos e directrizes que estão ao seu dispor, para além daquelas que as empresas tomem por sua iniciativa, até podendo transpor ao nível da sua intervenção na área da Responsabilidade Social.

Os tempos já não são os mesmos, o mediatismo em torno de todas as actividades das TNC's transcende qualquer fronteira e, para além das demais directrizes existentes, as TNC's por si só não querem ver o seu nome ser reconhecido negativamente, visto que este facto poderia influenciar também negativamente as acções dos seus investidores e, ainda mais grave, influenciar a opinião do consumidor, levando a que as suas vendas caíam a pique. Tal como podemos constatar, as TNC's, e as demais empresas, cada vez mais se preocupam com a sua imagem, independentemente do facto de as suas acções terem somente este fim ou se se interessam genuinamente pelas partes interessadas.

Deste modo, é francamente notória a intensa actividade das empresas ao nível da Gestão Ética e Socialmente Responsável, através dos seus relatórios de Responsabilidade Social, de Sustentabilidade, da sua definição de códigos de ética e de conduta, etc., tal como podemos constatar nos capítulos anteriores.

A pressão internacional é cada vez mais intensa para que as TNC's tomem como necessidade vital tais medidas, sempre demonstrando os benefícios que trará para a empresa, bem como para a sociedade na qual se insere. Todavia, como pudemos constatar, não existe nenhuma legislação que obrigue as TNC's a seguir obrigatoriamente essas directrizes, ou seja, até ao momento





não existe uma entidade que consiga formalizar um conjunto de normas obrigatórias pelas quais se rejam todos os países do mundo. Existe uma grande diversidade de visões e de interesses nos vários países, sendo difícil inclusive um consenso da parte dos mesmos. O panorama internacional é muito vasto, sendo difícil estabelecer quais as fronteiras que o direito internacional deve ultrapassar e, parece até, que com receio de perfurar essa fronteira, as varias entidades internacionais se mantenham apenas numa difusão de directrizes pelas quais as TNC's se devem reger, ou pelas quais os próprios Governos devem fomentar nos seus países: mas sempre numa perspectiva arbitrária.

Tendo em vista a forma como a própria RSE evoluiu de forma bastante significativa e tendo em vista as constantes preocupações e pressões nesta área, concluo que a tendência é que seja elaborada no futuro um conjunto de leis que sejam o resumo das inúmeras directrizes existentes ao nível internacional. Acredito piamente, que esta passe a ser genuinamente uma preocupação global e que inevitavelmente as pessoas finalmente concluam que nos afecta a todos, todos somos parte deste planeta e todos somos parte interessada. Deve ser criada uma visão mais una de que o todo é composto por várias partes que desde o nível económico, social, ambiental, etc., nos afectará de forma significativa e ao futuro da raça humana.

Como ainda não existe uma ordem internacional que rege esta área da RSE, a única hipótese é sensibilizar ao máximo todas as TNC's, mais concretamente, todos os *stakeholders*, de que é necessário tomar medidas concretas, é necessário haver uma difusão significativas pelos meios de comunicação social.

Os próprios meios de comunicação social são uma grande vantagem para as empresas praticarem o *benchmarking*, adoptando as boas praticas das outras TNC's, até suas concorrentes, tendo como desafio exceder inclusive as boas praticas praticadas pelas outras empresas nas áreas da RSE. Para isto suceder, é necessário que as empresas divulgam as suas boas práticas, envolvendo todas as partes interessadas, tornando-as parte viva da estratégia da empresa, fazendo desta temática um efeito de bola de neve, cujos gestores se aperceba que uma eficaz RSE só trará vantagens comparativas para a TNC.

Em suma, a Gestão Ética e Socialmente Responsável já deu os primeiros passos, está a evoluir e presume-se que amadureça, visto que é impossível deter a sua evolução numa era de Globalização, não só ao nível económico, como a nível social e ambiental.



## Fontes



## Bibliografia

- AA.VV, Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: Um Modelo Integrado de Aplicação da CAFE, 1ª edição, Lisboa, PQMSST, Maio de 2004
- Almeida, Filipe. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Principia. Lisboa.
- Almeida, Paulo Pereira de. (2012). *Boas Práticas Laborais nas Empresas*. Revista Dirigir. Nº 117, pp. 37-40.
- Ashford, Nicholas A. (2004). *Sustainable Development and Globalization: New Challenges and Opportunities for Work Organization*. [Versão Electrónica]. Acedido em 14 de Novembro de 2011, em: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdspace.mit.edu%2Fbitstream%2Fhandle%2F1721.1%2F41851%2FC21.%2520Ashford\\_Athens.doc%3Fsequence%3D1&ei=Fj4XT4GZMM6-8gOP1-GAAw&usq=AFQjCNE2dM8Nnsz1a5AL\\_nA6N5Nn5DtVrQ](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdspace.mit.edu%2Fbitstream%2Fhandle%2F1721.1%2F41851%2FC21.%2520Ashford_Athens.doc%3Fsequence%3D1&ei=Fj4XT4GZMM6-8gOP1-GAAw&usq=AFQjCNE2dM8Nnsz1a5AL_nA6N5Nn5DtVrQ)
- Barata, Óscar Soares. (1998). *Introdução às Ciências Sociais: Primeiro Volume*. 9ª Edição, Bertrand Editora. Venda Nova.
- Bilhim, João, *Ciência da Administração*, 1ª edição, Lisboa, Universidade Aberta, Agosto de 2000.
- Boniface, Pascoal. (2008). *Dicionário das Relações Internacionais*. 2ª Edição. Plátano Editora. Lisboa.
- Bowen, Howard. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Row. New York.
- Buchholtz, Ann., Carrol, Archie. (2011). *Business and Society: Ethics and Stakeholders Management*. Cengage learning, INC.
- Cardoso, Lídia Cândido. (2011). *A Empresa Transnacional e a Responsabilidade Social Empresarial – Uma Abordagem ao seu Enquadramento no Âmbito da Governação Global*. Tese de Mestrado em Relações Internacionais. ISCTE, UTL. Lisboa. 76pp.
- Colard, Daniel. (1993). *Les Relations Internationales de 1945 à Nos Jours*. 5ª Edição. Masson. Paris.
- Donnelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10ª Edição, McGraw-Hill. Alfragide.
- EFQM. (1999). *Excellence*. Ed. Dunod. Paris.
- Ferreira-Pereira, L.C., Moita, L., Pureza, J.M., De Sousa, L. Lopes, P.D., Novais, R.A., Mathias, L., Guedes, A.M., Malamud, A. Pérez, R.G. (2010). *Relações Internacionais: Actores, Dinâmicas e Desafios*. Prefácio. Lisboa.
- Gates, Jacquelyn B., (2004). *The Ethics Commitment Process: Sustainability Through Value-Based Ethics*. *Business and Society Review*. [Versão electrónica]. Social Science Research Network. Vol. 109, pp. 493-505. Acedido a 4 de Março de 2012, em [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=624777](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=624777).



- Jonge, Alice. (2011). *Transnational Corporation and International Law: Bringing TNCs Out of the Accountability Vacuum*. [Versão electrónica]. Emerald Group Publishing Limited. Vol.7, Nº1, pp. 56-89. Acedido em 12 de Maio de 2012, em <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1742-2043>.
- Hillemans, Carolin F. (2009). *Un Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and other Business Enterprises with Regards to Human Rights*. [Versão electrónica]. German Law Journal. Vol. 4, nº 10. Acedido em 12 de Novembro de 2011, em: [http://www.germanlawjournal.com/pdfs/Vol04No10/PDF\\_Vol\\_04\\_No\\_10\\_1065-1080\\_European\\_Hillemanns.pdf](http://www.germanlawjournal.com/pdfs/Vol04No10/PDF_Vol_04_No_10_1065-1080_European_Hillemanns.pdf)
- Lara, António de Sousa. (2004). *Ciência Política, Estudo da Ordem e da Subversão*. 1ª Edição, ISCSP, UTL. Lisboa.
- Love, P., Lattimore, R. (2009). *International Trade: Free, Fair and Open?* [Versão electrónica]. OCDE Insights. Acedido em 20 de Novembro de 2011, em <http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/9789264060265-en>.
- Madsen, Peter. *Ethics and Policies Regulating Multinational Enterprise*. [Versão electrónica]. Acedido a 7 de Novembro de 2011, em: <http://www.spea.indiana.edu/tac/colloquia/2001/pdf/madsen%20.pdf>.
- Maltez, José Adelino. (2011). *Curso de Relações Internacionais*. Principia. Lisboa.
- Martins, José Moleiro. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. 1ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa.
- Medeiros, Eduardo Raposo de. (2003) *Economia Internacional*. 7ª Edição, ISCSP, UTL. Lisboa.
- Merciai, Patrizio. (1993). *Les entreprises Multinationales en Droit International*. Bruylant Bruxelles. Bruxelles.
- Moreira, Adriano, (2011). *Teoria das Relações Internacionais*, 7ª Edição, Almedina. Coimbra.
- Moreira, Carlos Diogo. (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. ISCSP, UTL. Lisboa.
- Oliveira, Carlos Barbosa. (2012). *O Que É Uma Boa Empresa Para Trabalhar?* Revista Dirigir. Nº 117, pp. 9-11.
- Ray, Dennis M. (2008). *Globalization: The Multilateral Agreement On Investment: Implications for Entrepreneurship and New Venture Development*. Acedido em 4 de Março de 2012, em: <http://globalization.icaap.org/content/v7.1/Ray.html>.
- Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N.G., Gonçalves, H. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática*. 2ª Edição, Editora RH. Lisboa.
- Ribeiro, Manuel de Almeida. (1995). *As Empresas Transnacionais e o Direito Internacional*. Separata da Revista Portuguesa de Instituições Internacionais e Comunitárias. ISCSP, UTL.
- Vários autores. (1993). *Artel 10: Guia do Estudante*. Vol. 8. Planeta Internacional. Barcelona.
- Wolf, Martin. (2008). *Porque funciona a Globalização: Em defesa de uma economia global de mercado*. Dom Quixote. Lisboa.



### Jornais e revistas

- Foreign Policy
- The Economist
- Jornal de Negócios
- Journal of Business Ethics
- Business Ethics Quartely
- Business Ethics: an European Overview
- Ethical Corporation
- Revista Dirigir

### Sites consultados

- <http://actrav.ilo.org/actrav-english/telearn/global/ilo/guide/main.htm> - *International Labour Organization*, acedido a 13 de Janeiro de 2012.
- <http://www.blihr.org/> - *Business Leaders initiative On Human Rights*, acedido a 25 de Março de 2012.
- <http://www.business-humanrights.org/> - *Business and Human Rights Resource Centre*, acedido a 12 de Março de 2012.
- <http://www.csrquest.net/> - *CRS Quest*, acedido a 12 de Maio de 2012
- <http://www.efqm.org/en/> - *EFQM*, acedido a 23 de Agosto de 2012.
- <http://www.ethicaltrade.org/news-and-events/blog/steve-gibbons/ruggie-framework-protect-respect-remedy> - *Ethical Trading Initiative*, acedido a 22 de Março de 2012.
- <http://www.equator-principles.com/> - *Equator Principles*, acedido a 9 de Junho de 2012.
- <http://www.germanlawjournal.com/> - *German Law Journal*, acedido a 13 de Janeiro de 2012.
- <http://www.global-business-initiative.org/> - *The Global Business Initiative on Human Rights*, acedido a 12 de Janeiro de 2012.
- [http://www.greenpeace.org.br/bhopal/docs/Bhopal\\_desastre\\_continua.pdf](http://www.greenpeace.org.br/bhopal/docs/Bhopal_desastre_continua.pdf) - *Greenpeace*, acedido a 23 de Janeiro de 2012.
- <http://hbr.org/> - *Harvard Business Review*, acedido a 23 de Janeiro de 2012.
- <http://www.hempel.com/en/corporate-responsibility> - *Hempel*, acedido a 26 de Fevereiro de 2012.
- <http://www.hks.harvard.edu/about/faculty-staff-directory/john-ruggie> - *Harvard University*, acedido a 23 de Janeiro de 2012.
- <http://human-rights.unglobalcompact.org/> - *United Nations – Human Rights and Business Dilemmas Forum*, acedido a 22 de Janeiro de 2012.
- <http://www.ibe.org.uk/> - *Institute of Business Ethics*, acedido a 22 de Janeiro de 2012.
- <http://www.ihrb.org/> - *Institute for Human Rights and Business*, acedido a 27 de Março de 2012.



- [http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_094386/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang--en/index.htm) – *Organização Internacional do Trabalho*, acedido a 25 de Março de 2012.
- <http://www.integrating-humanrights.org/home> – *A Guide for Integrating Human Rights into Business Management*, acedido a 07 de Fevereiro de 2012.
- [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=624777](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=624777) – *Social Sciences Research Network*, acedido a 12 de Maio de 2012.
- [www.iso.ch](http://www.iso.ch) – *International Organization for Standardization*, acedido a 12 de Março de 2012.
- [http://www.iso.org/iso/social\\_responsibility](http://www.iso.org/iso/social_responsibility) - *ISO 26000 - Social Responsibility*, acedido a 12 de Março de 2012.
- <http://www.toyota-global.com/sustainability/stakeholders/employees/index2.html> - *Toyota*, acedido a 30 de Janeiro de 2012.
- <http://www.sa-intl.org/> - *Social Accountability International*, acedido a 12 de Janeiro de 2012.
- [http://www.shell.com/ng/home/content/nga/environment\\_society/shell\\_in\\_the\\_society/](http://www.shell.com/ng/home/content/nga/environment_society/shell_in_the_society/) - *Shell*, acedido a 15 de Janeiro de 2012.
- <http://www.surjournal.org/> - *Revista internacional dos Direitos Humanos*, acedido a 30 de Janeiro de 2012.
- <http://www1.umn.edu/humanrts/links/norms-Aug2003.html> – *Minnesota University*, acedido a 23 de Janeiro de 2012.
- [http://www.unglobalcompact.org/Issues/human\\_rights/](http://www.unglobalcompact.org/Issues/human_rights/) - *United Nations Global Compact*, acedido a 22 de Janeiro de 2012.
- <http://www.unhchr.ch/Huridocda/Huridoca.nsf/TestFrame/64155e7e8141b38cc1256d63002c55e8?Opendocument> - *United Nations Sub-Commission on the Promotion and Protection of Human Rights. (2003). Fifty-fifth session, Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights, E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2 of 26 August 2003*. Acedido a 04 de Março de 2012.
- <http://www.uncsd2012.org/> - *UN RIO +20*, acedido a 26 de Agosto de 2012.
- <http://www.unpri.org/> - *Principles for Responsible Investment*, acedido a 17 de Fevereiro de 2012.